

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет управління

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУ РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

Виконав: студент 4 курсу, групи ПУА-4
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»
Карась Тарас

Керівник: доктор філософії (PhD)
Дудкевич В.І.

Рецензент: к.е.н.доц., Мацола М.М.

Івано-Франківськ - 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	6
1.1. Сутність, принципи та роль розвитку персоналу в системі публічного управління	6
1.2. Нормативно-правові засади організації розвитку персоналу публічної служби в Україні	15
1.3. Зарубіжний досвід планування та організаційного забезпечення розвитку персоналу публічної служби	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ІВАНО-ФРАНКІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ	32
2.1. Організаційно-управлінська характеристика діяльності Івано-Франківської міської ради	32
2.2. Оцінка кадрового потенціалу та системи розвитку персоналу в Івано-Франківській міській ради	37
2.3. Аналіз чинного плану розвитку персоналу та оцінка ефективності його реалізації у Івано-Франківській міській раді	43
2.4. Виявлення проблем і факторів, що стримують розвиток персоналу публічної служби Івано-Франківської міської ради.....	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ...	55
3.1. Формування сучасної моделі планування професійного розвитку персоналу.....	55
3.2. Удосконалення механізмів організаційного забезпечення реалізації плану розвитку персоналу	61
3.3. Використання цифрових технологій в управлінні розвитком персоналу..	67
3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи їх впровадження	72
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні особливого значення набуває проблема формування професійного, компетентного та ефективного кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування. Реалізація євроінтеграційного курсу держави, цифрова трансформація управлінських процесів, децентралізація влади та необхідність забезпечення високої якості публічних послуг зумовлюють підвищення вимог до професійної підготовки, компетентності та безперервного розвитку персоналу публічної служби.

Ефективність функціонування органів публічної влади значною мірою залежить від рівня професіоналізму працівників, їхньої здатності адаптуватися до змін, впроваджувати інноваційні підходи та забезпечувати результативне виконання покладених завдань. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває вдосконалення системи планування розвитку персоналу, яка повинна бути орієнтована на сучасні потреби публічного управління та базуватися на принципах стратегічного кадрового менеджменту.

Важливою умовою успішної реалізації кадрової політики є створення ефективного організаційного механізму забезпечення розвитку персоналу, який передбачає застосування компетентнісного підходу, сучасних інформаційних технологій, інструментів оцінювання результативності та формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку. Саме тому дослідження питань організаційного забезпечення удосконалення плану розвитку персоналу публічної служби є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком персоналу в органах публічної влади.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади організаційного забезпечення удосконалення плану розвитку персоналу публічної служби на прикладі Івано-Франківської міської ради.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційного

забезпечення планування розвитку персоналу публічної служби в умовах сучасних трансформаційних процесів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність та роль розвитку персоналу в системі публічного управління;
- проаналізувати законодавчі та нормативно-правові засади функціонування і розвитку публічної служби в Україні;
- узагальнити зарубіжний досвід планування та організаційного забезпечення розвитку персоналу публічної служби;
- надати організаційно-управлінську характеристику діяльності Івано-Франківської міської ради;
- оцінити кадровий потенціал та систему розвитку персоналу Івано-Франківської міської ради;
- здійснити аналіз чинного плану розвитку персоналу та визначити ефективність його реалізації;
- виявити основні проблеми та фактори, що стримують розвиток персоналу публічної служби.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення науки державного управління, менеджменту персоналу, кадрового менеджменту та стратегічного управління людськими ресурсами.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема:

- метод аналізу та синтезу — для дослідження теоретичних засад розвитку персоналу публічної служби;
- системний підхід — для вивчення взаємозв'язків між складовими системи управління персоналом;
- порівняльний метод — для аналізу зарубіжного досвіду розвитку персоналу;
- метод узагальнення — для формування висновків та рекомендацій;

Огляд попередніх результатів досліджень. Проблематика розвитку персоналу публічної служби та вдосконалення кадрової політики є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні засади управління персоналом та розвитку людських ресурсів висвітлені у працях В. Бакуменка, Н. Нижник, Ю. Ковбасюка, В. Лугового, Т. Василевської, В. Малиновського та інших науковців.

Питання професійного розвитку державних службовців, формування компетентностей, удосконалення кадрового менеджменту та організації навчання персоналу досліджували О. Амосов, Л. Пашко, Н. Гончарук, Р. Науменко та інші вчені.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання організаційного забезпечення удосконалення плану розвитку персоналу органів місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого наукового опрацювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення системи планування та організаційного забезпечення розвитку персоналу Івано-Франківської міської ради та інших органів місцевого самоврядування.

Запропоновані підходи можуть бути використані під час розроблення програм професійного розвитку персоналу, формування кадрового резерву, удосконалення системи оцінювання компетентностей працівників, впровадження цифрових технологій у кадрові процеси та підвищення ефективності управління людськими ресурсами в органах публічної влади.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Сутність, принципи та роль розвитку персоналу в системі публічного управління

В умовах сучасних суспільних трансформацій, децентралізації влади, цифровізації управлінських процесів та інтеграції України до європейського адміністративного простору особливого значення набуває розвиток персоналу в системі публічного управління. Ефективність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування значною мірою залежить від професійної компетентності, кваліфікації, мотивації та здатності працівників адаптуватися до нових викликів і змін. Саме тому розвиток персоналу розглядається як один із ключових напрямів удосконалення системи публічного управління та важлива складова кадрової політики держави.

Розвиток персоналу являє собою цілеспрямований, безперервний процес набуття працівниками нових знань, умінь, навичок і компетентностей, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків та досягнення стратегічних цілей організації. У системі публічного управління розвиток персоналу спрямований не лише на підвищення професійного рівня державних службовців, а й на формування сучасного управлінського мислення, здатності приймати обґрунтовані рішення, працювати в умовах невизначеності та забезпечувати якісне надання публічних послуг населенню [43, с. 71].

У науковій літературі розвиток персоналу трактується як комплекс організаційних, економічних, соціальних та освітніх заходів, спрямованих на вдосконалення професійного потенціалу працівників. Водночас у сфері публічного управління цей процес має низку специфічних особливостей, пов'язаних із суспільним характером діяльності органів влади, високим рівнем відповідальності державних службовців перед громадянами та необхідністю дотримання принципів законності, прозорості, професійності та доброчесності.

Сучасна система публічного управління потребує висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно реалізовувати державну політику, забезпечувати розвиток територіальних громад, здійснювати стратегічне планування та впроваджувати інноваційні підходи до управління. У зв'язку з цим розвиток персоналу перестає бути лише інструментом підвищення кваліфікації й перетворюється на стратегічний ресурс розвитку організації та держави в цілому.

Особливого значення розвиток персоналу набуває в умовах реформування системи державного управління в Україні. Зміни у законодавстві, запровадження нових управлінських механізмів, цифровізація адміністративних процесів та розширення повноважень органів місцевого самоврядування вимагають постійного оновлення професійних знань і навичок працівників публічної сфери. Від рівня їхньої підготовки залежить якість управлінських рішень, ефективність використання бюджетних ресурсів та рівень довіри громадян до органів влади.

Основною метою розвитку персоналу в системі публічного управління є формування високопрофесійного кадрового потенціалу, здатного забезпечувати ефективне функціонування державних інституцій та реалізацію стратегічних завдань соціально-економічного розвитку країни. Досягнення цієї мети передбачає вирішення низки важливих завдань, серед яких підвищення професійної компетентності працівників, розвиток лідерських якостей, формування інноваційного мислення, удосконалення навичок комунікації та управління змінами [43, с. 72].

Розвиток персоналу включає різноманітні форми та методи навчання. До найбільш поширених належать підвищення кваліфікації, професійне навчання, стажування, тренінги, семінари, вебінари, дистанційні курси та самоосвіта. Важливим інструментом розвитку є також участь працівників у професійних конференціях, круглих столах та міжнародних програмах обміну досвідом. Застосування різноманітних форм навчання дозволяє забезпечити безперервний

професійний розвиток службовців та адаптацію їхніх компетентностей до сучасних вимог.

У системі публічного управління особливу роль відіграє компетентнісний підхід до розвитку персоналу. Його сутність полягає у визначенні набору професійних компетентностей, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків, та організації навчання відповідно до потреб конкретного працівника чи структурного підрозділу. Такий підхід сприяє більш раціональному використанню ресурсів і дозволяє забезпечити цільову підготовку персоналу відповідно до стратегічних пріоритетів організації.

Важливим елементом розвитку персоналу є планування професійного розвитку. Воно передбачає визначення потреб у навчанні, формування індивідуальних планів професійного розвитку, оцінювання результатів навчання та моніторинг професійного зростання працівників. Системне планування дозволяє забезпечити послідовність і цілеспрямованість процесу розвитку персоналу, підвищити його результативність та ефективність.

Не менш важливим чинником є мотивація працівників до професійного розвитку. У сучасних умовах службовці повинні бути зацікавлені у постійному вдосконаленні власних знань та навичок. Для цього необхідно створювати сприятливі умови для навчання, забезпечувати можливості кар'єрного зростання, впроваджувати системи матеріального та нематеріального стимулювання, які б заохочували персонал до професійного самовдосконалення [21, с. 50].

Суттєвий вплив на розвиток персоналу справляє цифровізація публічного управління. Впровадження електронного урядування, цифрових сервісів та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій вимагає від службовців нових цифрових компетентностей. Саме тому одним із пріоритетних напрямів розвитку персоналу стає формування цифрової грамотності, навичок роботи з інформаційними системами та здатності ефективно використовувати цифрові інструменти у професійній діяльності.

Важливим показником ефективності розвитку персоналу є його вплив на результати діяльності організації. Підвищення рівня професійної підготовки працівників сприяє покращенню якості управлінських рішень, підвищенню продуктивності праці, скороченню кількості помилок та зростанню рівня задоволеності громадян якістю публічних послуг. Крім того, розвиток персоналу сприяє формуванню позитивного іміджу органів влади та зміцненню довіри суспільства до державних інституцій.

У сучасній практиці публічного управління розвиток персоналу розглядається як довгострокова інвестиція в людський капітал. Саме людські ресурси є головним чинником успішного функціонування будь-якої організації, а в системі державного управління вони набувають особливого значення через безпосередній вплив на реалізацію державної політики та забезпечення суспільних інтересів [21, с. 52].

Ефективне функціонування системи публічного управління значною мірою залежить від професійного рівня її кадрового потенціалу. В умовах реформування державного управління, децентралізації влади, цифрової трансформації суспільства та європейської інтеграції України особливого значення набуває розвиток персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування. Від якості кадрового забезпечення залежить результативність діяльності публічних інституцій, рівень надання адміністративних послуг, ефективність реалізації державної політики та рівень довіри громадян до влади. Саме тому розвиток персоналу повинен здійснюватися на основі чітко визначених принципів, які забезпечують системність, послідовність та результативність цього процесу.

Принципи розвитку персоналу являють собою основоположні правила, норми та підходи (Див. рис. 1.1), на яких базується формування, реалізація та вдосконалення системи професійного розвитку працівників публічної служби. Вони визначають зміст, форми, методи та механізми навчання, підвищення кваліфікації, професійного зростання та кар'єрного просування службовців. Дотримання цих принципів створює передумови для формування

високопрофесійного кадрового корпусу, здатного ефективно виконувати функції державного управління.

Одним із найважливіших принципів розвитку персоналу є принцип безперервності. Сучасне середовище публічного управління характеризується динамічними змінами у законодавстві, управлінських технологіях та суспільних потребах. За таких умов знання та навички працівників швидко втрачають актуальність, що зумовлює необхідність постійного професійного вдосконалення. Безперервний розвиток персоналу означає систематичне оновлення знань протягом усього періоду професійної діяльності шляхом участі у програмах підвищення кваліфікації, тренінгах, семінарах, вебінарах, стажуваннях та інших формах навчання.



Рис. 1.1. Принципи розвитку персоналу

Важливе місце займає принцип системності. Розвиток персоналу не може здійснюватися епізодично або хаотично. Він має бути складовою загальної кадрової політики органу публічної влади та інтегруватися в усі процеси управління людськими ресурсами. Системність передбачає взаємозв'язок між добором кадрів, оцінюванням службової діяльності, професійним навчанням, формуванням кадрового резерву та кар'єрним просуванням працівників. Лише

комплексний підхід забезпечує належний рівень професійного розвитку та ефективне використання кадрового потенціалу [3, с. 90].

Одним із фундаментальних принципів є принцип стратегічної орієнтації. Система розвитку персоналу повинна відповідати довгостроковим цілям та завданням організації. Планування професійного розвитку має здійснюватися з урахуванням стратегічних напрямів розвитку органу влади, реформ у сфері державного управління та прогнозованих потреб у компетентностях персоналу. Такий підхід дозволяє забезпечити підготовку кадрів, які будуть здатні ефективно виконувати свої функції не лише сьогодні, а й у майбутньому.

Особливе значення у сучасних умовах має принцип компетентнісного підходу. Його сутність полягає в орієнтації професійного розвитку на формування конкретних компетентностей, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків. До таких компетентностей належать професійні знання, управлінські навички, аналітичне мислення, комунікативні здібності, цифрова грамотність, лідерські якості та здатність до інноваційної діяльності. Компетентнісний підхід дозволяє забезпечити практичну спрямованість навчання та підвищити його ефективність.

Важливим принципом розвитку персоналу є принцип професіоналізму. Він передбачає формування висококваліфікованого кадрового складу, який володіє необхідними знаннями, навичками та досвідом для виконання своїх посадових обов'язків. Професіоналізм державного службовця є однією з головних умов ефективного функціонування органів влади та реалізації принципів належного врядування. Саме тому система розвитку персоналу повинна бути спрямована на постійне підвищення професійного рівня працівників та підтримання їхньої компетентності на високому рівні.

Не менш важливим є принцип індивідуалізації розвитку персоналу. Працівники органів публічної влади мають різний рівень освіти, професійного досвіду, компетентностей та кар'єрних прагнень. Тому сучасна система професійного розвитку повинна враховувати індивідуальні потреби кожного службовця. Це реалізується шляхом складання індивідуальних програм

професійного розвитку, які враховують особливості конкретної посади, результати оцінювання службової діяльності та перспективи кар'єрного зростання.

Принцип рівності можливостей є важливою складовою демократичної системи управління персоналом. Він передбачає забезпечення рівного доступу всіх працівників до програм навчання та професійного розвитку незалежно від статі, віку, соціального статусу, політичних переконань чи інших ознак. Реалізація цього принципу сприяє формуванню справедливого кадрового середовища, розвитку мотивації до навчання та підвищенню ефективності кадрової політики [3, с. 92].

Одним із сучасних принципів розвитку персоналу є принцип інноваційності. Сучасне публічне управління вимагає від службовців готовності до впровадження нових підходів, методів роботи та управлінських рішень. Відповідно система розвитку персоналу повинна використовувати інноваційні освітні технології, сучасні методики навчання та новітні інформаційні ресурси. Застосування інтерактивних форм навчання, кейс-методів, дистанційних платформ, електронних курсів та симуляцій дозволяє значно підвищити ефективність освітнього процесу.

Суттєве значення має принцип практичної спрямованості. Професійний розвиток повинен забезпечувати не лише отримання теоретичних знань, але й формування практичних навичок, необхідних для виконання службових обов'язків. Навчальні програми повинні бути максимально наближені до реальних умов діяльності органів влади та орієнтовані на вирішення конкретних управлінських проблем.

Важливим принципом є принцип мотивації до професійного розвитку. Ефективність навчання значною мірою залежить від особистої зацікавленості працівника у власному професійному зростанні. Органи публічної влади повинні створювати систему стимулів, яка заохочуватиме службовців до постійного самовдосконалення. Такими стимулами можуть бути можливості

кар'єрного просування, участь у конкурсах на вищі посади, преміювання, визнання професійних досягнень та інші форми мотивації [3, с. 93].

Необхідним елементом сучасної системи розвитку персоналу є принцип оцінювання результативності. Будь-які заходи з професійного розвитку повинні супроводжуватися оцінкою їхньої ефективності. Це дає можливість визначити рівень засвоєння знань, ступінь розвитку компетентностей та вплив навчання на результати службової діяльності. Систематичний моніторинг результатів професійного розвитку дозволяє вдосконалювати програми навчання та забезпечувати раціональне використання ресурсів.

Важливим принципом є також принцип адаптивності. Система розвитку персоналу повинна оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, нові виклики та потреби суспільства. Гнучкість у плануванні навчання та використанні різноманітних освітніх інструментів забезпечує актуальність професійного розвитку та його відповідність сучасним вимогам.

Однією з найважливіших функцій розвитку персоналу є підвищення ефективності діяльності органів публічної влади. Результативність роботи державних установ значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників, їхніх управлінських навичок, здатності до стратегічного мислення та вміння працювати в команді. Кваліфіковані працівники більш ефективно виконують свої посадові обов'язки, швидше реагують на зміни зовнішнього середовища та забезпечують досягнення поставлених цілей організації.

Важлива роль розвитку персоналу полягає також у забезпеченні якісного надання публічних послуг населенню. Громадяни оцінюють діяльність органів влади насамперед через якість послуг, які вони отримують. Професійно підготовлений персонал здатний оперативно та компетентно вирішувати звернення громадян, надавати консультації, забезпечувати прозорість адміністративних процедур та дотримання принципів належного врядування. Таким чином, розвиток персоналу безпосередньо впливає на рівень задоволеності населення діяльністю державних інституцій [36, с. 112].

Не менш важливою є роль розвитку персоналу у реалізації реформ державного управління. Протягом останніх років в Україні відбуваються масштабні трансформаційні процеси, спрямовані на модернізацію системи державного управління, розвиток електронного урядування, децентралізацію влади та впровадження європейських стандартів публічної служби. Успішне впровадження таких змін неможливе без підготовленого персоналу, який володіє необхідними знаннями та навичками для реалізації нових підходів до управління.

Суттєвою є роль розвитку персоналу у формуванні лідерського потенціалу в системі публічного управління. Сучасні керівники органів влади повинні володіти не лише професійними знаннями, а й розвиненими лідерськими якостями, навичками стратегічного управління, комунікації та прийняття рішень. Система професійного розвитку сприяє виявленню та підготовці майбутніх керівників, здатних ефективно управляти організаціями в умовах змін та невизначеності [36, с. 114].

Одним із важливих аспектів розвитку персоналу є забезпечення впровадження інновацій у діяльність органів влади. Професійно підготовлені працівники більш відкриті до нових підходів, технологій та управлінських рішень. Вони здатні генерувати нові ідеї, впроваджувати сучасні методи роботи та сприяти підвищенню ефективності діяльності організації. Таким чином, розвиток персоналу виступає важливим інструментом інноваційного розвитку публічного сектору.

В умовах цифровізації державного управління особливого значення набуває роль розвитку цифрових компетентностей персоналу. Впровадження електронних сервісів, автоматизованих систем управління та цифрових платформ вимагає від службовців нових знань і навичок. Система професійного розвитку повинна забезпечувати формування цифрової грамотності, здатності працювати з інформаційними технологіями та ефективно використовувати цифрові інструменти у професійній діяльності.

Крім того, розвиток персоналу є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності системи публічного управління. У сучасному світі органи влади конкурують не лише між собою за ресурси та інвестиції, але й за кваліфіковані кадри. Наявність ефективної системи професійного розвитку дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, створюючи умови для їхнього професійного та кар'єрного зростання [46, с. 62].

Таким чином, роль розвитку персоналу в системі публічного управління є надзвичайно важливою та багатогранною. Він забезпечує підвищення професійної компетентності працівників, ефективність діяльності органів влади, якість надання публічних послуг, успішну реалізацію реформ та формування сучасного кадрового потенціалу. У сучасних умовах розвиток персоналу виступає стратегічним інструментом модернізації системи публічного управління та важливою передумовою сталого розвитку держави і суспільства.

1.2. Нормативно-правові засади організації розвитку персоналу публічної служби в Україні

Публічна служба є одним із ключових інститутів сучасної демократичної держави, від ефективності функціонування якого залежить якість реалізації державної політики, забезпечення прав і свобод громадян, надання адміністративних послуг та розвиток суспільства загалом. В умовах реформування системи державного управління та інтеграції України до європейського простору особливого значення набуває формування ефективної нормативно-правової бази, яка регулює діяльність публічних службовців та визначає основні засади функціонування і розвитку публічної служби.

Законодавче забезпечення публічної служби в Україні (Див. рис. 1.2) являє собою систему нормативно-правових актів різної юридичної сили, які регламентують порядок вступу на службу, проходження служби, професійний розвиток, права та обов'язки службовців, питання оплати праці, оцінювання

результатів діяльності, дисциплінарної відповідальності та припинення службових відносин. Основною метою правового регулювання є створення професійної, політично неупередженої, ефективної та орієнтованої на потреби громадян системи публічної служби.

Фундаментом правового регулювання публічної служби виступає Конституція України, яка визначає основні принципи організації державної влади, гарантує право громадян на рівний доступ до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, закріплює принципи законності, демократизму, верховенства права та відповідальності держави перед людиною. Конституційні положення створюють правову основу для функціонування всієї системи публічної служби та визначають загальні напрями її розвитку [34].

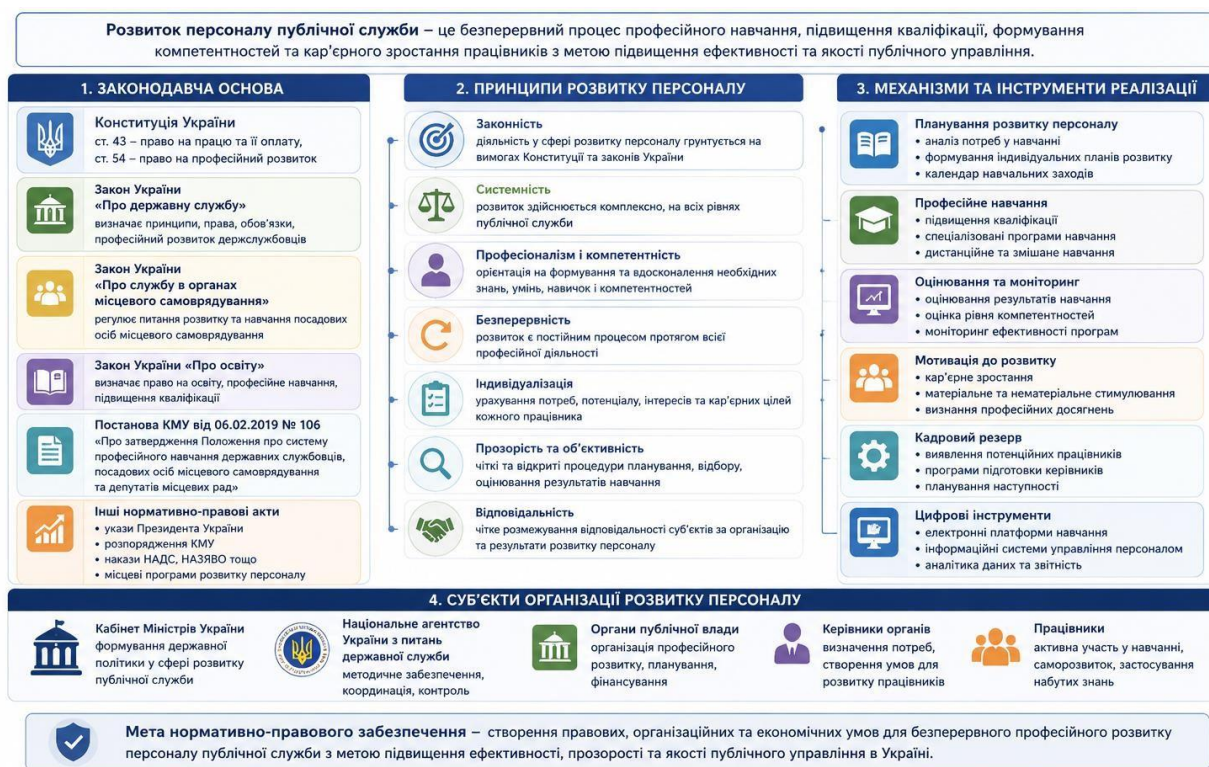


Рис. 1.2. Нормативно-правові засади організації розвитку персоналу публічної служби в Україні

Важливу роль у нормативному регулюванні публічної служби відіграє Закон України «Про державну службу». Його прийняття стало одним із ключових етапів реформування державного управління та наближення української моделі державної служби до європейських стандартів. Закон визначає правові та організаційні засади функціонування державної служби,

регулює статус державних службовців, порядок вступу на службу, проходження служби, оцінювання результатів діяльності, професійне навчання та припинення державної служби.

Особливістю сучасного законодавства є орієнтація на принципи професіоналізму, політичної нейтральності, доброчесності, прозорості та ефективності. Законодавство передбачає конкурсний відбір на посади державної служби, що сприяє забезпеченню рівного доступу громадян до державної служби та формуванню професійного кадрового корпусу. Конкурсний механізм дозволяє залучати найбільш компетентних фахівців та підвищує довіру суспільства до органів влади.

Важливим елементом правового забезпечення публічної служби є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Цей нормативно-правовий акт визначає особливості проходження служби в органах місцевого самоврядування, права та обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування, принципи кадрової політики та механізми професійного розвитку персоналу. У сучасних умовах децентралізації роль цього закону значно зростає, оскільки органи місцевого самоврядування отримують дедалі ширші повноваження та потребують висококваліфікованих кадрів для їх реалізації.

Одним із важливих напрямів розвитку законодавства у сфері публічної служби є забезпечення професійного навчання та підвищення кваліфікації службовців. Закон України «Про державну службу» визначає професійне навчання як невід'ємну складову службової діяльності. Державні службовці зобов'язані постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності, а органи державної влади повинні створювати належні умови для такого розвитку [32].

Правові засади професійного навчання також регламентуються низкою підзаконних нормативних актів Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади. Зокрема, визначено порядок підвищення кваліфікації державних службовців, процедури формування індивідуальних програм

професійного розвитку, механізми оцінювання результатів навчання та фінансування освітніх заходів.

Суттєве значення для функціонування публічної служби має антикорупційне законодавство. Важливу роль у цьому напрямі відіграє Закон України «Про запобігання корупції», який встановлює систему обмежень і вимог для публічних службовців, визначає правила врегулювання конфлікту інтересів, декларування доходів та майна, а також механізми контролю за дотриманням антикорупційного законодавства. Реалізація положень цього закону спрямована на підвищення рівня доброчесності державного апарату та зміцнення довіри громадян до органів влади.

Значну роль у формуванні сучасної системи публічної служби відіграє трудове законодавство України. Хоча діяльність державних службовців регулюється спеціальними законами, окремі аспекти службових відносин визначаються Кодексом законів про працю України. Це стосується питань робочого часу, часу відпочинку, охорони праці, соціального захисту працівників та інших аспектів трудових відносин [32].

Важливим напрямом розвитку законодавства є впровадження принципів належного врядування та європейських стандартів державної служби. У межах виконання міжнародних зобов'язань Україна поступово адаптує національне законодавство до вимог Європейського Союзу. Особлива увага приділяється забезпеченню відкритості діяльності органів влади, підвищенню професійного рівня службовців, удосконаленню механізмів добору кадрів та розвитку системи управління людськими ресурсами.

Сучасні тенденції розвитку публічної служби також пов'язані з процесами цифровізації державного управління. Відповідні зміни знайшли відображення у нормативно-правових актах, що регулюють розвиток електронного урядування, цифрових послуг та інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів влади. Законодавство поступово формує умови для розвитку цифрових компетентностей державних службовців та впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Особливого значення в сучасних умовах набуває нормативне забезпечення стратегічного управління людськими ресурсами в державних органах. У законодавстві закріплено необхідність планування кадрових потреб, розвитку кадрового резерву, проведення оцінювання службової діяльності та формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку працівників. Такий підхід відповідає сучасним європейським практикам управління персоналом у публічному секторі.

Разом із тим розвиток законодавства у сфері публічної служби залишається актуальним завданням. Серед основних проблем можна виокремити необхідність подальшої гармонізації законодавства з європейськими стандартами, удосконалення механізмів професійного розвитку службовців, впровадження сучасних цифрових інструментів управління персоналом, посилення мотивації працівників та вдосконалення системи оцінювання результатів службової діяльності [29].

Перспективи розвитку законодавчих засад публічної служби пов'язані з формуванням сучасної моделі державної служби, орієнтованої на потреби громадян та принципи належного врядування. Важливими напрямками залишаються подальша професіоналізація кадрового складу, розвиток компетентнісного підходу до управління персоналом, забезпечення прозорості кадрових процедур та впровадження інноваційних підходів до професійного навчання.

Законодавчі засади функціонування та розвитку публічної служби в Україні становлять комплексну систему нормативно-правових актів, що визначають правові, організаційні та кадрові основи діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Їх розвиток спрямований на формування професійної, компетентної, доброчесної та ефективної публічної служби, здатної забезпечувати реалізацію державної політики, задовольняти потреби громадян та сприяти сталому розвитку держави в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Ефективність функціонування системи публічного управління значною мірою залежить від професійного рівня (див. рис. 1.3), компетентності та здатності персоналу адаптуватися до сучасних суспільних викликів. У зв'язку з цим розвиток персоналу публічної служби є одним із пріоритетних напрямів державної кадрової політики. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, формування управлінських компетентностей та безперервне навчання державних службовців виступають важливими передумовами якісного виконання функцій держави та органів місцевого самоврядування. Організація розвитку персоналу публічної служби в Україні базується на розгалуженій системі нормативно-правових актів, які визначають правові, організаційні та інституційні механізми професійного розвитку службовців.



Рис. 1.3. Розвиток персоналу публічної служби

Основу нормативно-правового регулювання розвитку персоналу публічної служби становить Конституція України. Основний Закон держави закріплює право громадян на працю, освіту, професійний розвиток та рівний доступ до державної служби. Конституційні положення формують загальні принципи функціонування державного апарату, забезпечують демократичний характер

кадрової політики та створюють передумови для формування професійного корпусу публічних службовців [29].

Ключовим нормативним актом у сфері професійного розвитку державних службовців є Закон України «Про державну службу». Його прийняття стало важливим етапом модернізації системи державного управління та наближення національної моделі державної служби до європейських стандартів. Закон визначає професійне навчання як невід’ємну складову проходження державної служби та встановлює обов’язок державних службовців постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності.

Закон передбачає, що кожен державний службовець має право на професійне навчання за рахунок державних коштів відповідно до потреб державного органу та власного професійного розвитку. При цьому керівники державних органів зобов’язані створювати необхідні умови для навчання персоналу, забезпечувати планування професійного розвитку та сприяти формуванню сучасних управлінських компетентностей.

Особливу увагу в законодавстві приділено компетентнісному підходу до розвитку персоналу. Відповідно до сучасної концепції управління людськими ресурсами професійний розвиток державних службовців має здійснюватися на основі оцінки їхніх компетентностей та визначення індивідуальних потреб у навчанні. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність освітніх заходів та забезпечити відповідність професійного розвитку стратегічним завданням органів державної влади.

Важливим елементом нормативного забезпечення розвитку персоналу є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Цей закон регламентує професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування, визначає їхні права на підвищення кваліфікації та створює правові умови для безперервного навчання. В умовах децентралізації та розширення повноважень територіальних громад професійна підготовка кадрів місцевого самоврядування набуває особливого значення, оскільки від рівня їхньої компетентності залежить ефективність управління місцевим розвитком [30].

Суттєве значення для організації розвитку персоналу має Закон України «Про освіту». Його положення закріплюють принцип навчання впродовж життя, який є однією з основних концепцій сучасного професійного розвитку. Закон визначає можливості формальної, неформальної та інформальної освіти, створюючи широкі умови для безперервного вдосконалення знань і навичок працівників публічної сфери.

Важливим кроком у реформуванні системи професійного навчання стало затвердження Кабінетом Міністрів України Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування і депутатів місцевих рад. Цей документ визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання, види освітніх програм, порядок їх реалізації та механізми фінансування.

Відповідно до зазначеного положення професійне навчання включає підвищення кваліфікації, спеціалізовані короткострокові програми, професійні сертифікатні програми, стажування, самоосвіту та інші форми навчальної діяльності. Головною метою професійного навчання є формування компетентностей, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків та реалізації державної політики.

Організація розвитку персоналу публічної служби також регулюється нормативними актами Кабінету Міністрів України щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Оцінювання є важливим інструментом визначення потреб у професійному розвитку, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівників, оцінити рівень їхніх компетентностей та сформулювати індивідуальні плани навчання.

Суттєву роль у нормативному забезпеченні професійного розвитку відіграє діяльність Національного агентства України з питань державної служби. Цей орган формує державну політику у сфері управління персоналом, розробляє стандарти професійного навчання, координує діяльність суб'єктів

надання освітніх послуг та здійснює моніторинг якості професійного розвитку державних службовців.

Одним із важливих напрямів удосконалення нормативної бази стало впровадження індивідуальних програм професійного розвитку. Законодавство передбачає, що кожен державний службовець повинен щорічно формувати індивідуальний план професійного навчання, який враховує результати оцінювання службової діяльності, потреби організації та особисті кар'єрні цілі працівника. Такий підхід сприяє персоналізації процесу навчання та підвищує його результативність [30].

У сучасних умовах значного розвитку набуває цифровізація професійного навчання. Нормативно-правова база України передбачає використання дистанційних технологій навчання, електронних освітніх платформ та цифрових ресурсів для професійного розвитку персоналу. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли традиційні форми навчання можуть бути обмеженими.

Особливе місце в системі нормативно-правового забезпечення займають міжнародні стандарти та рекомендації. Розвиток системи професійного навчання державних службовців в Україні здійснюється з урахуванням принципів, закладених у документах Європейський Союз, Організація економічного співробітництва та розвитку та інших міжнародних інституцій. Вони передбачають формування професійної, політично нейтральної, відкритої та ефективної державної служби, орієнтованої на потреби громадян.

Важливим напрямом нормативного регулювання є забезпечення рівного доступу до професійного розвитку. Законодавство гарантує можливість навчання для всіх категорій державних службовців незалежно від посади, статі, віку чи місця роботи. Це сприяє реалізації принципів справедливості, відкритості та рівності можливостей у сфері управління персоналом.

Разом із тим сучасна нормативно-правова база продовжує вдосконалюватися відповідно до нових викликів та потреб суспільства. Актуальними завданнями залишаються подальша цифровізація процесів

навчання, впровадження сучасних методів оцінювання компетентностей, розширення можливостей міжнародного стажування та інтеграція європейських підходів до управління людськими ресурсами у сфері публічної служби [10].

Значну увагу законодавство приділяє формуванню культури безперервного професійного розвитку. Концепція навчання протягом життя стає одним із ключових принципів сучасної державної кадрової політики. Вона передбачає постійне оновлення знань, розвиток нових компетентностей та адаптацію працівників до змін зовнішнього середовища. Саме тому професійний розвиток розглядається не як окремий захід, а як безперервний процес, що супроводжує службовця протягом усієї професійної кар'єри.

Отже, нормативно-правові засади організації розвитку персоналу публічної служби в Україні формують комплексну систему законодавчих та підзаконних актів, спрямованих на забезпечення професійного зростання, підвищення компетентності та формування сучасного кадрового потенціалу органів влади. Вони створюють необхідні умови для реалізації принципів професіоналізму, безперервного навчання, компетентнісного підходу та ефективного управління людськими ресурсами. Подальше вдосконалення нормативно-правового забезпечення розвитку персоналу є важливою передумовою підвищення ефективності публічного управління та успішної реалізації реформ в Україні.

1.3. Зарубіжний досвід планування та організаційного забезпечення розвитку персоналу публічної служби

У сучасних умовах розвитку державного управління людський капітал розглядається як один із найважливіших ресурсів функціонування системи публічної влади. Ефективність діяльності органів державного управління значною мірою залежить від професійної компетентності працівників, їхньої здатності адаптуватися до змін, використовувати інноваційні підходи та забезпечувати якісне надання публічних послуг. Саме тому у більшості

розвинених країн світу питання планування та організаційного забезпечення розвитку персоналу публічної служби належать до пріоритетних напрямів державної кадрової політики. Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє визначити найбільш ефективні механізми професійного розвитку службовців та окреслити можливості їх адаптації до українських реалій.

Сучасні системи управління персоналом у публічному секторі розвинених держав базуються на концепції безперервного професійного розвитку (див. рис. 1.4). Відповідно до цієї концепції професійне навчання не обмежується початковою підготовкою працівника, а триває протягом усієї його кар'єри. Основною метою такого підходу є забезпечення постійного оновлення знань, розвиток нових компетентностей та формування здатності швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [22, с. 346].

Особливого розвитку система професійного навчання державних службовців набула у країнах Західної Європи. Для більшості європейських держав характерним є стратегічний підхід до планування розвитку персоналу, який передбачає узгодження індивідуальних потреб працівників із довгостроковими цілями державного управління. У таких країнах професійний розвиток розглядається не як допоміжна функція кадрової роботи, а як важливий інструмент підвищення ефективності діяльності органів влади.

Показовим є досвід Франції, де система підготовки та розвитку державних службовців має багаторічні традиції. Особливу роль у формуванні управлінських кадрів відіграють спеціалізовані навчальні заклади, які здійснюють підготовку майбутніх державних службовців та забезпечують їх подальше професійне вдосконалення. Французька модель характеризується високим рівнем централізації кадрової політики, чітким плануванням кар'єрного розвитку та обов'язковим проходженням професійного навчання на різних етапах службової діяльності.

Важливим елементом французької системи є формування індивідуальних планів професійного розвитку. Для кожного службовця визначаються компетентності, які необхідно розвивати відповідно до посадових обов'язків та

перспектив кар'єрного зростання. Це дозволяє забезпечити адресний характер навчання та підвищити його ефективність [22, с. 347].



Рис.1.4. Світовий досвід розвитку персоналу публічної служби

Цікавим є також досвід Німеччини, де розвиток персоналу публічної служби ґрунтується на принципах професіоналізму, відповідальності та довгострокового кадрового планування. У німецькій системі значна увага приділяється підготовці управлінських кадрів, розвитку лідерських компетентностей та формуванню високого рівня професійної культури. Навчання державних службовців здійснюється як у спеціалізованих освітніх установах, так і безпосередньо на робочому місці.

Однією з характерних особливостей німецької моделі є поєднання теоретичної підготовки та практичного досвіду. Працівники регулярно проходять стажування, беруть участь у тематичних семінарах і тренінгах, що сприяє формуванню практичних навичок вирішення управлінських завдань. Важливим напрямом є також ротация кадрів між різними структурними підрозділами, що дозволяє розширювати професійний досвід працівників.

У Велика Британія система розвитку персоналу державної служби орієнтована на формування компетентностей, необхідних для ефективного

управління в умовах постійних змін. Значну увагу приділено стратегічному плануванню кадрового потенціалу, оцінюванню професійних компетентностей та розвитку лідерських якостей. Британська модель базується на принципах відкритості, меритократії та безперервного професійного вдосконалення.

Одним із ключових інструментів розвитку персоналу у Великій Британії є система індивідуального навчання. Кожен працівник має можливість обирати освітні програми відповідно до власних професійних потреб та кар'єрних планів. Широко використовуються дистанційні технології навчання, електронні освітні платформи та цифрові ресурси, що забезпечує доступність навчання незалежно від місця роботи службовця [22, с. 348].

Особливий інтерес становить досвід Канада, де розвиток персоналу публічної служби є складовою системи стратегічного управління людськими ресурсами. Канадська модель передбачає комплексний підхід до професійного розвитку, який охоплює оцінювання компетентностей, планування кар'єри, наставництво, професійне навчання та розвиток управлінського потенціалу.

Важливе місце у Канаді займає система наставництва. Досвідчені працівники допомагають новопризначеним службовцям адаптуватися до професійного середовища, опановувати необхідні навички та формувати управлінські компетентності. Такий підхід сприяє передачі професійного досвіду та забезпечує наступність кадрового потенціалу.

Однією з найбільш інноваційних вважається система розвитку персоналу в Сінгапурі. У цій країні державна служба розглядається як високопрофесійна сфера діяльності, що потребує постійного вдосконалення знань і навичок. Значні ресурси спрямовуються на професійне навчання, розвиток лідерства та підготовку майбутніх керівників.

Сінгапурська модель базується на принципі випереджального розвитку компетентностей. Навчальні програми орієнтовані не лише на задоволення поточних потреб органів влади, а й на формування навичок, які будуть необхідними в майбутньому. Значна увага приділяється розвитку цифрової грамотності, стратегічного мислення та інноваційного управління.

У країнах Північної Європи, зокрема у Швеція, Норвегія та Фінляндія, розвиток персоналу здійснюється на основі принципів демократичності, децентралізації та довіри до працівників. У цих країнах широко застосовується практика самостійного планування професійного розвитку, коли службовець разом із керівником визначає власні потреби в навчанні та шляхи їх реалізації.

Скандинавська модель передбачає активне використання сучасних освітніх технологій, інтерактивних методів навчання, командних проєктів та професійних мереж. Особлива увага приділяється розвитку комунікативних навичок, управлінню змінами та формуванню культури безперервного навчання.

Вартий уваги також досвід Сполучені Штати Америки. Американська система розвитку персоналу державного сектору характеризується широким використанням компетентнісного підходу та сучасних методів управління людськими ресурсами. Планування професійного розвитку здійснюється на основі аналізу кадрових потреб організацій та індивідуальних планів кар'єрного зростання працівників [19, с. 166].

У США активно застосовуються програми розвитку лідерства, корпоративного навчання, професійного коучингу та наставництва. Значну роль відіграють університети, науково-дослідні центри та спеціалізовані навчальні установи, які забезпечують підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців.

Сучасною тенденцією у більшості розвинених країн є цифровізація процесів професійного розвитку. Електронне навчання дозволяє забезпечити доступ до освітніх ресурсів широкому колу працівників, зменшити витрати на організацію навчання та підвищити його гнучкість. Онлайн-платформи, вебінари, віртуальні тренінги та дистанційні курси стали невід'ємною складовою систем розвитку персоналу у публічному секторі.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить (Див. табл. 1.1), що успішне планування та організаційне забезпечення розвитку персоналу базуються на кількох ключових принципах: стратегічному підході до управління людськими

ресурсами, безперервності професійного навчання, компетентнісній моделі розвитку, індивідуалізації освітніх програм, використанні сучасних інформаційних технологій та орієнтації на майбутні потреби державного управління.

Для України особливий інтерес становить впровадження практик стратегічного кадрового планування, розвитку лідерського потенціалу, формування індивідуальних програм професійного розвитку та розширення можливостей дистанційного навчання. Важливим також є посилення ролі наставництва, створення ефективних механізмів оцінювання компетентностей та вдосконалення системи управління кар'єрою державних службовців [19, с. 169].

Таблиця 1.1

Світовий досвід планування та організаційного забезпечення розвитку персоналу публічної служби

Країна	Основні підходи до розвитку персоналу	Позитивний досвід для України
Франція	Централізована система професійної підготовки державних службовців, безперервне навчання протягом кар'єри	Впровадження системного кар'єрного планування та професійного навчання
Німеччина	Поєднання теоретичної підготовки та практичної діяльності	Розвиток практикоорієнтованого навчання та кадрового резерву
Велика Британія	Компетентнісний підхід, індивідуалізація професійного розвитку	Запровадження цифрових платформ для професійного розвитку службовців
Канада	Стратегічне управління людськими ресурсами, безперервний	Розвиток системи наставництва та

	професійний розвиток	професійного супроводу працівників
Сполучені Штати Америки	Орієнтація на результативність та розвиток лідерських компетентностей	Формування ефективної системи підготовки керівних кадрів
Сінгапур	Випереджальний розвиток компетентностей, орієнтація на інновації	Розвиток інноваційного мислення та цифрових компетентностей
Швеція	Самостійне планування професійного розвитку, децентралізація управління	Підвищення автономії працівників у виборі напрямів навчання
Фінляндія	Концепція навчання впродовж життя та безперервного вдосконалення компетентностей	Розширення можливостей дистанційного навчання
Норвегія	Орієнтація на розвиток професійної культури та етики державної служби	Посилення уваги до етичних стандартів публічної служби
Нідерланди	Гнучке управління людськими ресурсами, розвиток міжвідомчої співпраці	Використання міжвідомчого навчання та горизонтальної ротації кадрів

Джерело: узагальнено автором.

Отже, зарубіжний досвід свідчить, що розвиток персоналу є одним із ключових чинників ефективності публічної служби. Розвинені країни приділяють значну увагу плануванню професійного розвитку, підготовці

управлінських кадрів, впровадженню інноваційних освітніх технологій та формуванню культури безперервного навчання. Використання кращих міжнародних практик може стати важливим інструментом удосконалення системи розвитку персоналу публічної служби в Україні та сприяти підвищенню ефективності державного управління в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ІВАНО-ФРАНКІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

2.1. Організаційно-управлінська характеристика діяльності Івано-Франківської міської ради

Івано-Франківська міська рада є одним із ключових органів місцевого самоврядування в Україні, який забезпечує реалізацію повноважень територіальної громади міста Івано-Франківська та прилеглих населених пунктів, що входять до складу Івано-Франківської міської територіальної громади. Її діяльність спрямована на задоволення потреб населення, забезпечення соціально-економічного розвитку території, формування сприятливих умов для проживання громадян, розвитку підприємництва, залучення інвестицій та підвищення рівня життя мешканців громади. У сучасних умовах децентралізації роль органів місцевого самоврядування значно зросла, що обумовлює необхідність удосконалення системи управління, підвищення ефективності роботи виконавчих органів та розвитку кадрового потенціалу.

Правові засади діяльності Івано-Франківської міської ради визначаються Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Бюджетним кодексом України, Податковим кодексом України, Законом України «Про доступ до публічної інформації», Законом України «Про звернення громадян», а також іншими нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування. Важливу роль у регулюванні роботи міської ради відіграють локальні нормативні документи, зокрема регламент міської ради, положення про структурні підрозділи, статут територіальної громади, рішення виконавчого комітету та розпорядження міського голови [11].

Організаційно-управлінська структура Івано-Франківської міської ради побудована відповідно до принципів демократичності, законності, гласності, підзвітності, ефективності та відкритості. Представницький орган місцевого самоврядування формується шляхом проведення місцевих виборів, у результаті яких громадяни обирають депутатів міської ради. Саме депутати представляють інтереси мешканців громади, беруть участь у формуванні місцевої політики, ухвалюють рішення щодо розвитку території, затверджують місцевий бюджет та контролюють діяльність виконавчих органів.

Важливе місце в системі місцевого самоврядування займає міський голова, який є головною посадовою особою територіальної громади. Він організовує діяльність міської ради та її виконавчих органів, координує роботу структурних підрозділів, представляє громаду у взаємовідносинах з органами державної влади, міжнародними організаціями, підприємствами та установами різних форм власності. Міський голова несе персональну відповідальність за реалізацію програм соціально-економічного розвитку громади, виконання бюджету та забезпечення законності у діяльності виконавчих органів.

Особливістю сучасної системи управління Івано-Франківської міської ради є поєднання представницьких та виконавчих функцій. Представницькі функції реалізуються через діяльність депутатського корпусу та постійних депутатських комісій, тоді як виконавчі повноваження здійснюються через виконавчий комітет та структурні підрозділи міської ради [11].

Виконавчий комітет є основним виконавчим органом міської ради, який забезпечує практичну реалізацію рішень ради та виконання функцій місцевого самоврядування. До його складу входять міський голова, заступники міського голови, керівники окремих структурних підрозділів, представники громадськості та інші особи, затверджені міською радою. Виконавчий комітет розглядає питання розвитку житлово-комунального господарства, благоустрою території, транспортної інфраструктури, освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту населення та інших сфер життєдіяльності громади.

Для забезпечення ефективного виконання покладених функцій у структурі Івано-Франківської міської ради функціонують численні департаменти, управління, відділи та сектори. Кожен із цих структурних підрозділів має чітко визначені завдання, функції та повноваження.

Одним із найважливіших є Департамент економічного розвитку, екології та енергозбереження, який відповідає за формування та реалізацію економічної політики громади, залучення інвестицій, підтримку підприємництва, розвиток міжнародного співробітництва та реалізацію проєктів регіонального розвитку. Саме цей структурний підрозділ відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності громади та створенні умов для економічного зростання.

Важливі функції виконує фінансове управління, яке забезпечує планування, формування та виконання бюджету громади. Бюджет є основним фінансовим інструментом реалізації місцевої політики, тому ефективність бюджетного процесу значною мірою визначає можливості громади щодо розвитку інфраструктури, фінансування соціальних програм та реалізації інвестиційних проєктів [18, с. 203].

Значна увага приділяється діяльності департаменту соціальної політики, який забезпечує реалізацію державної та місцевої соціальної політики, надання соціальної допомоги населенню, підтримку вразливих категорій громадян, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та членів їхніх сімей. Особливої актуальності ця діяльність набула в умовах повномасштабної війни, коли значно зросла потреба у соціальному захисті населення.

Серед ключових напрямів діяльності міської ради важливе місце займає розвиток освітньої сфери. Управління освіти та науки забезпечує функціонування закладів дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, організовує процес модернізації освітнього середовища, впровадження інноваційних технологій навчання та підвищення якості освітніх послуг.

Не менш важливою є діяльність у сфері культури та збереження історико-культурної спадщини. Івано-Франківськ є одним із провідних культурних

центрів Західної України, тому міська рада приділяє значну увагу підтримці культурних установ, проведенню фестивалів, мистецьких заходів, розвитку туристичної привабливості міста та популяризації культурної спадщини регіону.

Важливою складовою управлінської діяльності є стратегічне планування. У сучасних умовах розвиток громади неможливий без чіткого визначення довгострокових цілей та пріоритетів. Саме тому Івано-Франківська міська рада реалізує стратегічні документи розвитку, які визначають основні напрями діяльності на середньострокову та довгострокову перспективу. Стратегія розвитку громади включає економічні, соціальні, екологічні та інфраструктурні аспекти розвитку території.

Особливого значення набуває проєктний підхід до управління. У процесі реалізації стратегії розвитку міська рада активно залучає грантові кошти міжнародних організацій, бере участь у міжнародних програмах технічної допомоги та реалізує проєкти транскордонного співробітництва. Це дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси для розвитку громади та впровадження сучасних управлінських практик [18, с. 205].

Сучасна діяльність Івано-Франківської міської ради неможлива без використання цифрових технологій. Цифровізація управлінських процесів є одним із пріоритетних напрямів модернізації місцевого самоврядування. У громаді активно впроваджуються системи електронного документообігу, електронні сервіси для громадян, онлайн-платформи для подання звернень та отримання адміністративних послуг.

Важливим інструментом забезпечення відкритості діяльності міської ради є електронне урядування. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, забезпечити доступ громадян до інформації та розширити можливості їхньої участі у прийнятті управлінських рішень.

Суттєву роль у діяльності міської ради відіграє кадрова політика. Ефективність функціонування органу публічної влади значною мірою залежить від професійного рівня працівників, їхніх компетентностей, мотивації та

готовності до змін. Управління персоналом здійснюється відповідно до принципів професіоналізму, доброчесності, політичної нейтральності та безперервного професійного розвитку.

Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування. Посадові особи регулярно проходять навчання, беруть участь у семінарах, тренінгах, конференціях та програмах міжнародного обміну досвідом. Професійний розвиток персоналу розглядається як необхідна умова підвищення ефективності діяльності органу публічної влади [5, с. 63].

Одним із важливих напрямів діяльності Івано-Франківської міської ради є взаємодія з громадськістю. Сучасна модель місцевого самоврядування передбачає активне залучення громадян до процесу прийняття рішень. Для цього використовуються різноманітні механізми громадської участі, зокрема громадські слухання, консультації, електронні петиції, бюджети участі та діяльність консультативно-дорадчих органів.

Значна увага приділяється розвитку партнерських відносин із громадськими організаціями, бізнесом та міжнародними інституціями. Така співпраця сприяє підвищенню ефективності управління, залученню інвестицій та реалізації соціально значущих проєктів.

У сучасних умовах воєнного стану діяльність Івано-Франківської міської ради набула нових особливостей. Орган місцевого самоврядування бере активну участь у підтримці Збройних Сил України, допомозі внутрішньо переміщеним особам, організації гуманітарної допомоги та забезпеченні функціонування критичної інфраструктури громади. Незважаючи на складні умови, міська рада продовжує реалізовувати програми розвитку та підтримувати стабільне функціонування всіх сфер життєдіяльності громади.

Таким чином, Івано-Франківська міська рада є складною багаторівневою системою публічного управління, діяльність якої спрямована на забезпечення сталого розвитку територіальної громади, задоволення потреб населення та реалізацію принципів демократичного врядування. Ефективна організаційна

структура, стратегічний підхід до управління, сучасна кадрова політика, впровадження цифрових технологій та активна взаємодія з громадянськістю створюють необхідні умови для успішного функціонування органу місцевого самоврядування та подальшого розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади.

2.2. Оцінка кадрового потенціалу та системи розвитку персоналу в Івано-Франківській міській раді

У сучасних умовах реформування системи публічного управління та місцевого самоврядування особливого значення набуває ефективне використання кадрового потенціалу органів публічної влади. Саме людські ресурси виступають ключовим чинником забезпечення результативності управлінської діяльності, реалізації стратегічних цілей розвитку територіальних громад та підвищення якості надання адміністративних і соціальних послуг населенню. У зв'язку з цим оцінка кадрового потенціалу та системи розвитку персоналу Івано-Франківської міської ради є важливою складовою аналізу її організаційної діяльності та визначення перспектив удосконалення кадрової політики.

Кадровий потенціал Івано-Франківської міської ради являє собою сукупність професійних, інтелектуальних, організаційних та особистісних характеристик працівників, які забезпечують виконання функцій місцевого самоврядування. Він включає не лише кількісні показники кадрового складу, а й рівень освіти працівників, їхній професійний досвід, компетентності, мотивацію до праці, здатність до інноваційної діяльності та готовність до професійного розвитку [12].

У структурі Івано-Франківської міської ради функціонують численні департаменти, управління, відділи та сектори, діяльність яких забезпечується посадовими особами місцевого самоврядування та службовцями. Відповідно до вимог чинного законодавства добір працівників здійснюється на конкурсних

засадах, що сприяє формуванню професійного кадрового складу та забезпечує реалізацію принципів прозорості й рівного доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування.

Аналіз кадрового потенціалу Івано-Франківської міської ради свідчить про достатньо високий освітній рівень персоналу. Переважна більшість працівників має вищу освіту за спеціальностями, пов'язаними з публічним управлінням та адмініструванням, правом, економікою, фінансами, менеджментом, соціальною роботою та іншими напрямками, необхідними для ефективного виконання службових обов'язків. Високий рівень освітньої підготовки є важливою передумовою формування професійної компетентності працівників та забезпечення належної якості управлінських рішень [12].

Важливою характеристикою кадрового потенціалу є професійний досвід працівників. Значна частина персоналу має багаторічний стаж роботи в органах місцевого самоврядування або державної влади, що сприяє накопиченню практичних знань і навичок у сфері публічного управління. Водночас останніми роками спостерігається тенденція до залучення молодих фахівців, які володіють сучасними цифровими компетентностями, навичками стратегічного планування та проєктного менеджменту.

Важливим критерієм оцінки кадрового потенціалу виступає рівень професійної компетентності працівників. Сучасна система місцевого самоврядування вимагає від службовців не лише знання законодавства, а й володіння навичками комунікації, роботи з інформаційними системами, управління проєктами, стратегічного мислення та прийняття управлінських рішень. Працівники Івано-Франківської міської ради залучаються до різноманітних освітніх програм, тренінгів і семінарів, що сприяє розвитку їхніх професійних компетентностей та підвищенню ефективності діяльності.

Суттєвим елементом кадрового потенціалу є мотиваційна складова. Ефективність діяльності працівників значною мірою залежить від рівня їхньої зацікавленості у досягненні результатів роботи та професійному зростанні. У Івано-Франківській міській раді застосовуються різні інструменти

матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. До них належать преміювання, встановлення надбавок за високі досягнення у праці, можливості кар'єрного просування, участь у професійних заходах та освітніх програмах.

Водночас сучасні виклики, пов'язані з цифровою трансформацією управління, процесами децентралізації та європейської інтеграції, висувають нові вимоги до кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Це зумовлює необхідність постійного оновлення знань та розвитку нових компетентностей персоналу [5, с. 99].

Особливу роль у забезпеченні ефективної діяльності органу місцевого самоврядування відіграє система розвитку персоналу. Вона являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників, розвиток їхніх компетентностей, формування кадрового резерву та забезпечення кар'єрного зростання.

Система розвитку персоналу Івано-Франківської міської ради базується на принципах безперервного навчання, професіоналізму, відкритості до інновацій та орієнтації на результат. Її основною метою є створення умов для постійного вдосконалення професійних знань і навичок працівників відповідно до потреб органу місцевого самоврядування та сучасних вимог публічного управління.

Одним із ключових напрямів розвитку персоналу є підвищення кваліфікації. Посадові особи місцевого самоврядування регулярно проходять навчання у регіональних центрах підвищення кваліфікації, закладах вищої освіти, профільних навчальних установах та беруть участь у спеціалізованих програмах професійного розвитку. Такі заходи сприяють оновленню знань щодо законодавчих змін, сучасних управлінських технологій та кращих практик місцевого самоврядування.

Особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей працівників. Активне впровадження електронного урядування, цифрових платформ та систем електронного документообігу вимагає від службовців високого рівня цифрової грамотності. У зв'язку з цим значна увага приділяється

навчанню персоналу роботі з інформаційними системами, електронними сервісами та сучасними комунікаційними технологіями.

Важливою складовою системи розвитку персоналу є формування кадрового резерву. Наявність підготовлених кандидатів на керівні посади забезпечує стабільність функціонування органу місцевого самоврядування та створює умови для безперервності управлінських процесів. Робота з кадровим резервом передбачає виявлення перспективних працівників, оцінювання їхнього потенціалу та створення індивідуальних програм професійного розвитку.

У процесі оцінки кадрового потенціалу важливе значення має аналіз ефективності управління персоналом. Одним із показників ефективності виступає рівень плинності кадрів. Відносно стабільний кадровий склад свідчить про сприятливі умови праці, належний рівень мотивації та ефективність кадрової політики. Разом з тим певні ризики можуть бути пов'язані з відтоком молодих фахівців до приватного сектору, де рівень матеріального стимулювання часто є вищим [5, с. 103-104].

Позитивним фактором розвитку кадрового потенціалу є участь Івано-Франківської міської ради у міжнародних проєктах та програмах співробітництва. Такі ініціативи дозволяють працівникам ознайомлюватися з європейськими практиками місцевого самоврядування, брати участь у стажуваннях та обмінюватися досвідом із представниками органів влади інших країн.

Водночас аналіз системи розвитку персоналу дозволяє виокремити низку проблемних аспектів (Див. табл. 2.1). Серед них можна назвати обмеженість фінансових ресурсів для організації навчальних заходів, недостатній рівень автоматизації окремих кадрових процесів, потребу в удосконаленні механізмів оцінювання результативності працівників та необхідність більш широкого впровадження індивідуальних планів професійного розвитку.

Перспективним напрямом удосконалення кадрової роботи є запровадження компетентнісного підходу до управління персоналом. Такий підхід передбачає визначення ключових компетентностей для кожної посади,

оцінювання рівня їх сформованості та розроблення заходів щодо подальшого розвитку працівників. Це дозволяє підвищити ефективність кадрової політики та забезпечити відповідність професійного рівня персоналу стратегічним цілям розвитку громади.

Не менш важливим є впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами, зокрема електронних систем оцінювання персоналу, автоматизованих платформ навчання, електронного кадрового документообігу та систем моніторингу професійного розвитку працівників.

Таблиця 2.1

Оцінка кадрового потенціалу та системи розвитку персоналу (Івано-Франківська міська рада).

Показник оцінки	Характеристика стану в Івано-Франківській міській раді	Переваги	Проблеми та резерви вдосконалення
Освітній рівень персоналу	Більшість працівників мають вищу освіту за напрямками публічного управління, права, економіки, фінансів та менеджменту	Високий рівень професійної підготовки	Необхідність постійного оновлення знань відповідно до сучасних вимог
Вікова структура кадрів	Поєднання досвідчених працівників та молодих спеціалістів	Передача професійного досвіду між поколіннями	Потреба у залученні більшої кількості молодих фахівців
Професійний досвід	Значна частина працівників має тривалий стаж роботи в органах місцевого самоврядування	Накопичення управлінського досвіду та знань	Ризик консерватизму та опору змінам
Компетентність персоналу	Працівники володіють знаннями законодавства та навичками управлінської	Якісне виконання посадових	Необхідність розвитку цифрових та управлінських

	діяльності	обов'язків	компетентностей
Кадрове забезпечення структурних підрозділів	Загалом відповідає функціональним потребам органу влади	Стабільність роботи підрозділів	Можливий дефіцит вузькопрофільних спеціалістів
Система мотивації персоналу	Використовуються матеріальні та нематеріальні стимули	Заохочення до якісної роботи	Обмеженість фінансових ресурсів для мотивації
Формування кадрового резерву	Здійснюється відбір перспективних працівників для подальшого кар'єрного зростання	Забезпечення наступності управління	Потреба в удосконаленні механізмів підготовки резерву
Інноваційність персоналу	Працівники залучаються до реалізації проєктів розвитку громади	Формування нових управлінських підходів	Потреба у розширенні інноваційної культури
Міжнародна співпраця та стажування	Участь у міжнародних проєктах та програмах обміну досвідом	Вивчення європейських практик управління	Обмежена кількість учасників програм

Джерело: узагальнено автором.

Таким чином, кадровий потенціал Івано-Франківської міської ради характеризується достатньо високим рівнем професійної підготовки, значним практичним досвідом працівників та наявністю системи безперервного професійного розвитку. Разом із тим сучасні умови функціонування органів місцевого самоврядування потребують подальшого вдосконалення кадрової політики, розвитку цифрових компетентностей, впровадження інноваційних підходів до навчання персоналу та підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню кадрового

потенціалу Івано-Франківської міської ради та підвищенню результативності її діяльності в інтересах територіальної громади.

2.3. Аналіз чинного плану розвитку персоналу та оцінка ефективності його реалізації у Івано-Франківській міській раді

В умовах сучасного розвитку системи публічного управління та місцевого самоврядування людські ресурси виступають одним із найважливіших стратегічних активів будь-якого органу влади. Саме від рівня професійної підготовки працівників, їхньої компетентності, здатності адаптуватися до змін та ефективно виконувати покладені функції залежить результативність діяльності органу місцевого самоврядування, якість управлінських рішень і рівень задоволення потреб громадян. У зв'язку з цим особливого значення набуває планування професійного розвитку персоналу, яке дозволяє забезпечити безперервне вдосконалення кадрового потенціалу, підвищення ефективності діяльності працівників та досягнення стратегічних цілей розвитку територіальної громади.

Для Івано-Франківської міської ради питання розвитку персоналу є одним із пріоритетних напрямів кадрової політики. Орган місцевого самоврядування функціонує в умовах постійних змін законодавства, цифровізації адміністративних процесів, реформування системи публічного управління, реалізації політики децентралізації та європейської інтеграції України. Такі процеси потребують від посадових осіб місцевого самоврядування не лише високого рівня професійної підготовки, але й готовності до постійного навчання, освоєння нових компетентностей та застосування сучасних управлінських інструментів [12].

Саме тому важливою складовою кадрової політики Івано-Франківської міської ради виступає план розвитку персоналу, який визначає основні напрями професійного вдосконалення працівників, формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації, розвитку управлінських компетентностей та

створення умов для професійного зростання службовців. Аналіз змісту цього плану та оцінка ефективності його реалізації дозволяють визначити рівень відповідності кадрової політики сучасним вимогам та окреслити перспективи її подальшого вдосконалення.

План розвитку персоналу Івано-Франківської міської ради формується відповідно до стратегічних документів розвитку громади, чинного законодавства України, державної кадрової політики та потреб структурних підрозділів органу місцевого самоврядування. Його головною метою є забезпечення високого рівня професійної компетентності працівників, розвиток їхнього потенціалу та створення умов для ефективного виконання службових повноважень.

У сучасних умовах план розвитку персоналу не обмежується лише організацією навчання або проходженням курсів підвищення кваліфікації. Він охоплює широкий спектр кадрових процесів, включаючи оцінювання персоналу, формування кадрового резерву, розвиток лідерських компетентностей, мотивацію працівників, управління кар'єрою, адаптацію новопризначених працівників, розвиток цифрових навичок та вдосконалення організаційної культури.

Аналіз чинного плану розвитку персоналу свідчить, що його структура побудована за принципом комплексного підходу до управління людськими ресурсами. Основними напрямками плану є професійне навчання працівників, розвиток управлінських компетентностей, формування кадрового резерву, удосконалення системи оцінювання персоналу, підвищення цифрової грамотності, розвиток корпоративної культури та підтримка професійної мобільності працівників [18, с. 177].

Одним із центральних елементів плану є система професійного навчання. Професійний розвиток працівників здійснюється через участь у програмах підвищення кваліфікації, короткострокових курсах, семінарах, тренінгах, вебінарах, конференціях та інших формах навчання. Особливе значення приділяється вивченню актуальних змін законодавства, оскільки діяльність

органів місцевого самоврядування безпосередньо залежить від нормативно-правового середовища.

Значна увага приділяється навчанню працівників з питань бюджетного процесу, стратегічного планування, управління проєктами, фінансового менеджменту, електронного урядування, надання адміністративних послуг та взаємодії з громадськістю. Таке навчання дозволяє забезпечити відповідність професійного рівня персоналу сучасним вимогам публічного управління.

Особливо актуальним напрямом розвитку персоналу є підвищення цифрових компетентностей. У сучасних умовах цифровізації органів влади працівники повинні володіти навичками роботи з електронними документами, інформаційними системами, цифровими платформами та засобами електронної комунікації. В Івано-Франківській міській раді активно впроваджуються системи електронного документообігу, онлайн-сервіси для громадян, електронні платформи взаємодії з населенням, що вимагає відповідної підготовки персоналу.

Важливою складовою плану розвитку персоналу виступає формування кадрового резерву. Наявність кадрового резерву дозволяє забезпечити стабільність функціонування органу місцевого самоврядування, своєчасне заміщення вакантних посад та створення умов для кар'єрного просування перспективних працівників. Формування кадрового резерву передбачає виявлення працівників із високим потенціалом, проведення оцінювання їхніх компетентностей, залучення до програм професійного розвитку та підготовки до виконання управлінських функцій [18, с. 179].

Суттєве місце у плані розвитку персоналу займає розвиток лідерських якостей керівників структурних підрозділів. У сучасних умовах ефективне управління персоналом потребує від керівників не лише знання нормативно-правової бази, але й володіння навичками командної роботи, стратегічного мислення, управління змінами, мотивації персоналу та прийняття рішень. Саме тому значна увага приділяється розвитку управлінських компетентностей керівного складу.

Важливою складовою кадрової політики є також адаптація новопризначених працівників. Ефективна система адаптації сприяє швидкому включенню нових співробітників у робочий процес, формуванню необхідних професійних навичок та ознайомленню з особливостями діяльності органу місцевого самоврядування. Для нових працівників організовуються консультації, наставництво, ознайомчі заходи та навчальні програми.

Оцінка ефективності реалізації плану розвитку персоналу здійснюється на основі аналізу результатів професійного навчання, рівня професійної компетентності працівників, показників кадрової стабільності, результативності службової діяльності та ступеня досягнення поставлених цілей.

Одним із ключових показників ефективності виступає рівень охоплення працівників програмами професійного розвитку. Аналіз діяльності Івано-Франківської міської ради свідчить про систематичне залучення персоналу до навчальних заходів. Працівники регулярно беруть участь у семінарах, тренінгах та програмах підвищення кваліфікації, що дозволяє підтримувати належний рівень професійних знань та навичок.

Важливим результатом реалізації плану розвитку персоналу є зростання професійної компетентності працівників. Підвищення рівня знань та професійних навичок позитивно впливає на якість управлінських рішень, ефективність виконання посадових обов'язків та результативність діяльності структурних підрозділів [37, с. 212].

Одним із позитивних наслідків реалізації кадрової політики є підвищення рівня цифрової грамотності персоналу. Використання сучасних інформаційних технологій дозволило оптимізувати значну частину управлінських процесів, скоротити терміни обробки документів, підвищити якість комунікації між структурними підрозділами та забезпечити доступність адміністративних послуг для населення.

Окремим критерієм оцінювання ефективності виступає кадрова стабільність. Відносно низький рівень плинності кадрів свідчить про позитивний соціально-психологічний клімат, достатній рівень мотивації

працівників та ефективність кадрової політики загалом. Водночас необхідно враховувати сучасні тенденції ринку праці, які можуть впливати на збереження висококваліфікованих кадрів у системі місцевого самоврядування.

Важливим показником ефективності розвитку персоналу є рівень задоволеності працівників можливостями професійного зростання. Наявність програм навчання, участь у професійних заходах, можливість кар'єрного просування та доступ до сучасних освітніх ресурсів позитивно впливають на мотивацію працівників та їхню зацікавленість у підвищенні власної кваліфікації.

Разом із позитивними результатами аналіз дозволяє виявити низку проблем, які потребують подальшого вирішення. Однією з основних проблем залишається недостатній рівень фінансування окремих програм професійного розвитку. Обмеженість бюджетних ресурсів ускладнює залучення працівників до міжнародних стажувань, сертифікаційних програм та спеціалізованих курсів.

Проблемним аспектом залишається також недостатня індивідуалізація програм розвитку персоналу. У багатьох випадках навчання організовується для широкого кола працівників без урахування специфіки посадових обов'язків, рівня компетентностей та індивідуальних потреб у професійному розвитку. Це знижує ефективність окремих навчальних заходів та не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал працівників.

Потребує вдосконалення система оцінювання результатів навчання. На сьогодні основна увага приділяється факту проходження навчання, тоді як оцінювання реального впливу отриманих знань на результати роботи здійснюється недостатньо системно. У сучасних умовах доцільним є впровадження компетентнісного підходу до оцінювання персоналу та використання ключових показників ефективності [37, с. 214].

Окремою проблемою є необхідність розвитку кадрового резерву. Незважаючи на наявність відповідних механізмів, формування резерву потребує більш системного характеру. Доцільним є створення індивідуальних програм

розвитку для потенційних керівників, проведення спеціалізованих тренінгів та використання сучасних методів оцінювання лідерського потенціалу.

Особливого значення набуває питання розвитку персоналу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України. Працівники органів місцевого самоврядування повинні володіти компетентностями у сфері кризового менеджменту, управління ризиками, міжнародного співробітництва, реалізації програм відновлення територій та залучення інвестиційних ресурсів. Це потребує перегляду окремих положень плану розвитку персоналу та включення нових напрямів підготовки.

Перспективним напрямом удосконалення системи розвитку персоналу є впровадження сучасних HR-технологій. Використання електронних платформ навчання, автоматизованих систем оцінювання персоналу, цифрових інструментів планування кар'єри та управління компетентностями дозволить значно підвищити ефективність кадрової роботи.

Доцільним є також розширення співпраці з закладами вищої освіти, центрами підвищення кваліфікації, міжнародними організаціями та професійними асоціаціями. Така співпраця дозволить забезпечити доступ працівників до сучасних освітніх програм та міжнародного досвіду публічного управління [37, с. 219].

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що чинний план розвитку персоналу Івано-Франківської міської ради є важливим інструментом реалізації кадрової політики та забезпечення професійного розвитку працівників. Його реалізація сприяє підвищенню рівня професійної компетентності персоналу, розвитку цифрових навичок, удосконаленню управлінських компетентностей та зміцненню кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування. Водночас сучасні виклики потребують подальшого вдосконалення системи розвитку персоналу шляхом впровадження компетентнісного підходу, індивідуалізації професійного навчання, розвитку кадрового резерву, розширення цифрових інструментів навчання та посилення оцінювання результативності кадрових програм. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності

діяльності Івано-Франківської міської ради та забезпечить її кадрову готовність до виконання завдань сучасного місцевого самоврядування.

2.4. Виявлення проблем і факторів, що стримують розвиток персоналу публічної служби Івано-Франківської міської ради

У сучасних умовах реформування системи державного управління та місцевого самоврядування питання розвитку персоналу набуває особливої актуальності. Людські ресурси виступають основою функціонування будь-якого органу публічної влади, оскільки саме від рівня професійної підготовки працівників, їх компетентності, мотивації, відповідальності та здатності адаптуватися до змін залежить якість управлінських рішень і ефективність виконання покладених на орган місцевого самоврядування функцій. У контексті сучасних суспільних трансформацій, цифровізації управлінських процесів, децентралізації влади та євроінтеграційних процесів особливого значення набуває питання безперервного професійного розвитку працівників органів місцевого самоврядування.

Івано-Франківська міська рада як один із ключових суб'єктів місцевого самоврядування забезпечує реалізацію широкого спектра повноважень, спрямованих на соціально-економічний розвиток громади, управління комунальним майном, надання адміністративних послуг населенню, реалізацію місцевих програм та забезпечення життєдіяльності територіальної громади. Виконання зазначених завдань потребує наявності висококваліфікованого персоналу, який володіє сучасними знаннями, практичними навичками та управлінськими компетентностями. Водночас процес розвитку персоналу супроводжується низкою проблем і факторів, які стримують його ефективність та потребують детального дослідження [13].

Однією з найбільш вагомих проблем розвитку персоналу Івано-Франківської міської ради є обмеженість фінансового забезпечення програм професійного навчання та підвищення кваліфікації. Незважаючи на те, що

розвиток людських ресурсів офіційно визнається одним із пріоритетних напрямів кадрової політики, фінансові можливості органів місцевого самоврядування часто не дозволяють забезпечити систематичне та комплексне навчання всіх категорій працівників. У сучасних умовах значна частина бюджетних ресурсів спрямовується на реалізацію соціальних програм, розвиток інфраструктури, підтримку комунальних підприємств та забезпечення нагальних потреб громади. У зв'язку з цим фінансування заходів професійного розвитку персоналу нерідко має залишковий характер.

Особливо відчутним цей фактор став після початку повномасштабної війни, коли значна частина ресурсів місцевих бюджетів була переорієнтована на забезпечення оборонних потреб, підтримку внутрішньо переміщених осіб, гуманітарні заходи та ліквідацію наслідків воєнних дій. У таких умовах організація масштабних програм навчання, стажувань або міжнародного співробітництва значно ускладнилася. Це призводить до того, що окремі працівники не мають можливості регулярно проходити спеціалізовані курси або брати участь у професійних освітніх заходах.

Важливим фактором, який стримує розвиток персоналу, є високий рівень службового навантаження на працівників. Сучасна система місцевого самоврядування характеризується значним обсягом повноважень, покладених на органи влади. Працівники міської ради щоденно здійснюють підготовку проєктів рішень, забезпечують виконання програм соціально-економічного розвитку, ведуть документообіг, працюють із зверненнями громадян, реалізують державні та місцеві програми, координують діяльність комунальних установ та організацій. Постійне зростання кількості завдань та ускладнення управлінських процесів часто призводить до дефіциту часу для професійного навчання.

У багатьох випадках працівники змушені проходити навчання паралельно з виконанням службових обов'язків. Це негативно впливає на якість засвоєння навчального матеріалу та знижує ефективність освітніх заходів. Крім того, значне навантаження часто спричиняє професійне виснаження працівників, що

також негативно позначається на їхній готовності до навчання та професійного розвитку [36, с. 109].

Суттєвою проблемою залишається недостатня мотивація окремих категорій працівників до безперервного професійного вдосконалення. Ефективність будь-якої системи розвитку персоналу значною мірою залежить від внутрішньої зацікавленості працівників у набутті нових знань і компетентностей. Проте в окремих випадках професійне навчання сприймається як формальна вимога або обов'язковий елемент проходження служби, а не як інструмент кар'єрного та особистісного розвитку.

Причинами низької мотивації можуть бути недостатній рівень матеріального стимулювання, відсутність прямого зв'язку між результатами навчання та кар'єрним просуванням, обмежені можливості професійного зростання або недостатня підтримка з боку керівництва. У результаті частина працівників бере участь у навчальних заходах формально, без належної зацікавленості у використанні отриманих знань на практиці.

Однією з характерних проблем сучасної кадрової політики є недостатній рівень індивідуалізації професійного розвитку. У багатьох випадках навчальні програми формуються за універсальним принципом і орієнтуються на широку категорію працівників без урахування специфіки їхньої професійної діяльності. Водночас різні структурні підрозділи мають суттєво відмінні функціональні завдання, що потребує розвитку різних компетентностей.

Наприклад, працівники фінансових підрозділів потребують поглиблених знань у сфері бюджетного законодавства та фінансового менеджменту, тоді як спеціалісти, які працюють із громадськістю, повинні розвивати комунікативні навички, навички медіації та публічних комунікацій. Відсутність персоналізованого підходу до розвитку персоналу знижує ефективність навчання та обмежує можливості професійного зростання працівників [36, с. 114].

Важливим фактором, який впливає на розвиток персоналу, є проблема кадрового старіння. Для багатьох органів місцевого самоврядування

характерним є поступове збільшення середнього віку працівників. Така ситуація має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, працівники старшого віку володіють значним практичним досвідом, добре орієнтуються у специфіці діяльності органу влади та мають високий рівень професійної компетентності. З іншого боку, процес адаптації до нових технологій, цифрових інструментів та сучасних управлінських підходів може вимагати додаткових ресурсів та часу.

Паралельно з цим спостерігається проблема недостатнього залучення молодих фахівців до системи місцевого самоврядування. Молоді спеціалісти часто надають перевагу роботі в приватному секторі, де існують ширші можливості для кар'єрного розвитку та вищий рівень матеріального забезпечення. Це призводить до поступового зменшення частки молодих кадрів у структурі персоналу та ускладнює процес кадрового оновлення.

Серйозною проблемою залишається недостатньо розвинена система кадрового резерву. Формування кадрового резерву є важливим інструментом забезпечення наступності управління та підготовки майбутніх керівників. Проте на практиці робота з кадровим резервом нерідко має формальний характер. Не завжди здійснюється системне виявлення працівників із високим потенціалом, недостатньо використовуються сучасні методики оцінювання компетентностей, а індивідуальні програми розвитку резервістів часто відсутні або мають обмежений характер.

Однією з ключових проблем сучасного етапу розвитку персоналу є недостатній рівень цифрових компетентностей окремих працівників. Цифровізація органів місцевого самоврядування є одним із пріоритетних напрямів розвитку публічного управління в Україні. Впровадження електронного документообігу, цифрових платформ взаємодії з громадянами, електронних сервісів та автоматизованих систем управління потребує від працівників високого рівня цифрової грамотності [26, с. 233].

Проте рівень володіння цифровими технологіями серед працівників є неоднорідним. Частина персоналу потребує додаткового навчання щодо

використання сучасних інформаційних систем, електронних баз даних, цифрових сервісів та засобів кібербезпеки. Недостатній рівень цифрових навичок може призводити до уповільнення управлінських процесів та зниження ефективності діяльності органу місцевого самоврядування.

Особливу увагу необхідно приділити впливу воєнного стану на розвиток персоналу. Починаючи з 2022 року органи місцевого самоврядування працюють у надзвичайно складних умовах. Значно розширилося коло їхніх функцій, зокрема у сфері підтримки внутрішньо переміщених осіб, організації гуманітарної допомоги, забезпечення функціонування критичної інфраструктури та реалізації заходів цивільного захисту.

У цих умовах працівники змушені оперативно реагувати на нові виклики, часто працюючи в умовах підвищеного психологічного навантаження та обмежених ресурсів. Постійна напруга, стресові ситуації та високий рівень відповідальності негативно впливають на психологічний стан персоналу та можуть знижувати його готовність до навчання і професійного розвитку.

Важливим стримуючим фактором є недостатній рівень розвитку системи психологічної підтримки працівників. Сучасна кадрова політика повинна враховувати не лише професійний, а й психологічний аспект розвитку персоналу. Профілактика професійного вигорання, розвиток стресостійкості, підтримка емоційного благополуччя працівників є необхідними умовами ефективного функціонування органу місцевого самоврядування.

Окремою проблемою виступає швидка зміна нормативно-правового середовища. Законодавство у сфері місцевого самоврядування, бюджетних відносин, державної служби, електронного врядування та адміністративних послуг постійно оновлюється. Це вимагає від працівників постійного навчання та оперативного освоєння нових норм і процедур. За відсутності ефективної системи професійного інформування виникає ризик помилок у практичній діяльності та зниження якості управлінських рішень [26, с. 234].

Певні труднощі створює також недостатній рівень інтеграції результатів навчання в практичну діяльність працівників. Часто після завершення

навчальних заходів відсутній механізм оцінювання того, наскільки отримані знання використовуються у повсякденній роботі. Це ускладнює визначення реальної ефективності програм професійного розвитку та знижує їх практичну цінність.

Серед проблем організаційного характеру можна виділити недостатньо ефективний обмін досвідом між структурними підрозділами. Внутрішні механізми передачі знань, наставництва та поширення кращих практик потребують подальшого вдосконалення. Розвиток внутрішньої системи навчання міг би суттєво підвищити ефективність використання наявного кадрового потенціалу.

Таким чином, розвиток персоналу Івано-Франківської міської ради стримується комплексом взаємопов'язаних факторів економічного, організаційного, кадрового, психологічного та зовнішнього характеру. До основних проблем належать обмежене фінансування програм професійного розвитку, високе службове навантаження, недостатня мотивація до навчання, кадрове старіння, дефіцит молодих спеціалістів, недосконалість кадрового резерву, потреба у підвищенні цифрових компетентностей, наслідки воєнного стану та швидкі зміни законодавства. Подолання зазначених проблем потребує комплексного вдосконалення кадрової політики, запровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами, розвитку системи мотивації та створення сприятливих умов для професійного і особистісного зростання працівників. Лише за таких умов можна забезпечити формування високопрофесійного кадрового потенціалу, здатного ефективно реалізовувати завдання місцевого самоврядування та забезпечувати сталий розвиток територіальної громади.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Формування сучасної моделі планування професійного розвитку персоналу

У сучасних умовах розвитку українського суспільства та реформування системи публічного управління людський капітал дедалі більше розглядається як головний ресурс забезпечення ефективного функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Успішність реалізації державної політики, ефективність надання адміністративних послуг, якість управлінських рішень та рівень задоволеності громадян діяльністю органів влади безпосередньо залежать від професійної компетентності працівників, їх здатності до постійного навчання, адаптації до нових умов та готовності впроваджувати сучасні управлінські підходи. Саме тому питання формування сучасної моделі планування професійного розвитку персоналу стає одним із ключових напрямів удосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування [46, с. 62].

Для Івано-Франківської міської ради проблема розвитку персоналу має особливе значення (див. рис. 3.1), оскільки діяльність цього органу влади охоплює широкий спектр управлінських функцій, пов'язаних із забезпеченням життєдіяльності територіальної громади, реалізацією соціально-економічних програм, управлінням бюджетними ресурсами, розвитком інфраструктури, наданням адміністративних послуг та впровадженням інноваційних механізмів місцевого самоврядування. У сучасних умовах працівники міської ради повинні володіти не лише ґрунтовними професійними знаннями, але й сучасними цифровими навичками, стратегічним мисленням, високим рівнем комунікаційної культури та здатністю ефективно працювати в умовах постійних змін.

Особливої актуальності питання професійного розвитку персоналу набуло в умовах децентралізації влади, яка суттєво розширила повноваження органів місцевого самоврядування. Перед громадами постали нові завдання щодо управління фінансовими ресурсами, планування територіального розвитку, залучення інвестицій, реалізації міжнародних проєктів та забезпечення сталого розвитку територій. Відповідно до цього значно зросли вимоги до рівня професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування. Традиційні підходи до організації навчання та підвищення кваліфікації вже не можуть повною мірою забезпечити формування компетентностей, необхідних для виконання сучасних управлінських функцій.



Рис.3.1. Особливості розвитку персоналу Івано-Франківської міської ради

У зв'язку з цим виникає необхідність формування нової моделі планування професійного розвитку персоналу, яка повинна базуватися на сучасних принципах управління людськими ресурсами, враховувати стратегічні цілі розвитку громади та забезпечувати безперервний розвиток професійних компетентностей працівників. Така модель має бути орієнтована не лише на усунення наявних прогалин у знаннях і навичках персоналу, але й на

формування майбутніх компетентностей, які будуть необхідними для виконання завдань органу місцевого самоврядування в перспективі [46, с. 63].

Сучасна модель професійного розвитку персоналу повинна ґрунтуватися на стратегічному підході до управління людськими ресурсами. Це означає, що процес професійного розвитку не може розглядатися як окремий напрям кадрової роботи, відірваний від загальної діяльності органу влади. Навпаки, він має бути інтегрованим у систему стратегічного управління та спрямованим на досягнення довгострокових цілей розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади.

Планування професійного розвитку повинно розпочинатися з аналізу стратегічних документів міської ради, програм соціально-економічного розвитку, стратегій цифрової трансформації, концепцій розвитку громади та інших документів, які визначають пріоритети діяльності органу місцевого самоврядування. На основі такого аналізу формується перелік компетентностей, які необхідні для реалізації визначених стратегічних завдань.

Одним із базових принципів сучасної моделі розвитку персоналу виступає компетентнісний підхід. Його застосування передбачає орієнтацію не лише на процес навчання працівників, а передусім на формування конкретних компетентностей, які забезпечують ефективне виконання посадових обов'язків. Компетентність розглядається як сукупність знань, умінь, навичок, особистісних якостей і поведінкових характеристик, які дозволяють працівникові досягати високих результатів у професійній діяльності.

Для Івано-Франківської міської ради доцільним є створення єдиної моделі компетентностей, яка охоплюватиме всі категорії працівників. Така модель повинна включати загальні компетентності, що є обов'язковими для всіх посадових осіб, а також спеціальні компетентності, необхідні для виконання функцій конкретних структурних підрозділів. До загальних компетентностей можуть належати професійна етика, відповідальність, комунікативність, цифрова грамотність, орієнтація на результат, здатність до командної роботи та управління змінами [39, с. 88].

Важливою складовою формування сучасної моделі професійного розвитку є систематичне оцінювання персоналу. Ефективне планування навчання неможливе без визначення реального рівня професійної підготовки працівників та виявлення потреб у розвитку окремих компетентностей. З цією метою доцільно використовувати комплексний підхід до оцінювання персоналу, який може включати щорічну оцінку результатів службової діяльності, тестування професійних знань, анкетування, співбесіди, метод оцінювання за компетентностями та інші сучасні інструменти управління персоналом.

На основі результатів оцінювання повинні формуватися індивідуальні плани професійного розвитку працівників. Індивідуалізація навчання є однією з ключових характеристик сучасної моделі управління персоналом. Кожен працівник має власний професійний досвід, рівень підготовки, кар'єрні цілі та потреби в розвитку. Саме тому універсальні програми навчання поступово поступаються місцем індивідуалізованим підходам.

Індивідуальний план розвитку може включати різні форми професійного навчання: курси підвищення кваліфікації, тренінги, семінари, вебінари, стажування, наставництво, самоосвіту, участь у професійних конференціях, навчальні візити та міжнародні програми обміну досвідом. При цьому важливо забезпечити регулярний моніторинг виконання індивідуального плану та оцінювання його результативності.

Особливе місце в сучасній моделі розвитку персоналу займає цифровізація освітнього процесу. Стрімкий розвиток інформаційних технологій відкриває нові можливості для організації професійного навчання. Використання онлайн-платформ, електронних курсів, інтерактивних навчальних ресурсів та систем дистанційного навчання дозволяє значно розширити доступ працівників до освітніх програм та підвищити гнучкість навчального процесу.

Для Івано-Франківської міської ради перспективним напрямом є створення корпоративної системи електронного навчання. Така система може містити електронну бібліотеку навчальних матеріалів, відеолекції, інтерактивні

курси, тести для перевірки знань, базу нормативно-правових документів та платформу для обміну професійним досвідом між працівниками. Використання сучасних цифрових інструментів дозволить забезпечити безперервність професійного розвитку навіть в умовах обмежених фінансових ресурсів [12].

У контексті цифрової трансформації особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей персоналу. Сучасний службовець повинен володіти навичками роботи з електронними документами, інформаційними системами, цифровими платформами, сервісами електронного урядування та засобами кібербезпеки. Від рівня цифрової грамотності працівників значною мірою залежить ефективність впровадження електронного врядування та якість надання адміністративних послуг.

Важливим компонентом сучасної моделі професійного розвитку є система наставництва. Передача досвіду від досвідчених працівників до молодих спеціалістів сприяє формуванню професійних навичок, прискорює адаптацію новопризначених працівників та забезпечує збереження інституційної пам'яті організації. Наставництво дозволяє поєднати теоретичне навчання з практичним досвідом та сприяє формуванню організаційної культури.

Особливо актуальним наставництво є в умовах оновлення кадрового складу органів місцевого самоврядування. Залучення молодих фахівців до роботи в міській раді потребує створення ефективних механізмів їх професійної адаптації та розвитку. Наставники можуть допомагати новим працівникам освоювати особливості службової діяльності, ознайомлювати їх із внутрішніми процедурами та сприяти формуванню професійних компетентностей.

Складовою сучасної моделі планування професійного розвитку повинна стати ефективна система кадрового резерву. Формування кадрового резерву дозволяє забезпечити наступність управління та підготувати потенційних керівників для зайняття відповідальних посад. Для працівників, включених до кадрового резерву, необхідно розробляти спеціальні програми професійного розвитку, спрямовані на формування управлінських, лідерських та стратегічних компетентностей [39, с. 90].

Особливу увагу слід приділяти розвитку лідерського потенціалу працівників. Сучасні керівники органів місцевого самоврядування повинні володіти навичками стратегічного планування, управління змінами, мотивації персоналу, кризового управління та комунікації із зацікавленими сторонами. Тому програми професійного розвитку повинні включати тренінги з лідерства, командоутворення, емоційного інтелекту та управління проєктами.

Не менш важливим напрямом є розвиток комунікативних компетентностей. Працівники міської ради постійно взаємодіють із громадянами, представниками громадських організацій, бізнесу, державних установ та міжнародних партнерів. У зв'язку з цим вони повинні володіти сучасними навичками ділового спілкування, ведення переговорів, публічних виступів, управління конфліктами та роботи із зверненнями громадян.

Сучасна модель професійного розвитку повинна передбачати створення системи мотивації до навчання. Працівники повинні розуміти, що професійний розвиток є важливим фактором кар'єрного просування, підвищення професійного статусу та особистого успіху. Доцільним є запровадження механізмів матеріального та нематеріального стимулювання працівників, які активно беруть участь у програмах професійного розвитку та демонструють високі результати навчання [39, с. 92].

Ефективне функціонування системи розвитку персоналу неможливе без постійного моніторингу та оцінювання її результативності. Для цього необхідно використовувати систему показників, які дозволяють оцінювати вплив навчання на якість роботи працівників та результати діяльності організації. До таких показників можуть належати рівень професійної компетентності персоналу, продуктивність праці, якість надання адміністративних послуг, рівень задоволеності громадян та ефективність реалізації управлінських рішень.

Важливим напрямом удосконалення системи професійного розвитку є розширення співпраці Івано-Франківської міської ради з закладами вищої освіти, міжнародними організаціями, програмами технічної допомоги та професійними асоціаціями. Така співпраця дозволяє залучати сучасні освітні

ресурси, використовувати міжнародний досвід та впроваджувати кращі практики управління персоналом.

Таким чином, формування сучасної моделі планування професійного розвитку персоналу Івано-Франківської міської ради повинно базуватися на комплексному та стратегічному підході до управління людськими ресурсами. Основними складовими такої моделі мають стати компетентнісний підхід, систематичне оцінювання персоналу, індивідуальні плани розвитку, цифровізація навчання, розвиток кадрового резерву, наставництво, формування лідерських компетентностей, мотивація до професійного зростання та постійний моніторинг ефективності навчальних заходів. Реалізація зазначених напрямів дозволить сформувати висококваліфікований кадровий потенціал, здатний ефективно забезпечувати розвиток територіальної громади, впроваджувати інноваційні управлінські рішення та відповідати сучасним викликам публічного управління. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню якості роботи Івано-Франківської міської ради, зміцненню довіри громадян до місцевої влади та забезпеченню сталого розвитку громади в умовах суспільних трансформацій та європейської інтеграції України.

3.2. Удосконалення механізмів організаційного забезпечення реалізації плану розвитку персоналу

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні питання розвитку людських ресурсів органів місцевого самоврядування набуває стратегічного значення. Це зумовлено тим, що ефективність діяльності органів влади дедалі менше визначається лише обсягом фінансових чи матеріальних ресурсів і дедалі більше залежить від якості управлінських рішень, рівня професійної підготовки персоналу, його мотивації та здатності до безперервного навчання. Івано-Франківська міська рада як ключовий орган місцевого самоврядування регіону виконує широкий спектр функцій, пов'язаних із соціально-економічним розвитком громади, наданням

адміністративних послуг, управлінням комунальними ресурсами та реалізацією стратегічних програм розвитку. У зв'язку з цим удосконалення механізмів організаційного забезпечення реалізації плану розвитку персоналу є важливою передумовою підвищення ефективності всієї системи місцевого управління [1, с. 66].

Організаційне забезпечення реалізації плану розвитку персоналу слід розглядати як сукупність управлінських, інституційних, нормативних та інформаційних механізмів, що забезпечують планування, організацію, координацію, моніторинг та оцінювання заходів професійного розвитку працівників. Його ключовою метою є перетворення формального плану розвитку персоналу на реально діючий інструмент підвищення професійної компетентності працівників і, як наслідок, покращення результатів діяльності органу місцевого самоврядування.

Сучасний стан організаційного забезпечення розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування характеризується наявністю певних позитивних зрушень, однак водночас містить низку системних проблем. Серед них можна виділити недостатню інтеграцію кадрового планування зі стратегічним плануванням розвитку громади, обмежену цифровізацію кадрових процесів, недостатню гнучкість системи навчання, а також слабку взаємодію між структурними підрозділами щодо реалізації заходів професійного розвитку. Саме ці аспекти визначають необхідність формування нових підходів до організаційного забезпечення реалізації плану розвитку персоналу.

Одним із ключових напрямів удосконалення є забезпечення стратегічної узгодженості плану розвитку персоналу із загальною стратегією розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади (див. рис. 3.2). План розвитку персоналу не може існувати ізольовано від стратегічних документів, оскільки саме вони визначають майбутні виклики, пріоритети та напрями діяльності органу місцевого самоврядування. Відповідно, організаційне забезпечення має передбачати постійний аналіз стратегічних цілей громади та трансформацію їх у конкретні вимоги до компетентностей працівників [1, с. 68].

У цьому контексті важливим є створення системи стратегічного кадрового планування, яка дозволить прогнозувати потреби в компетенціях на середньо- та довгострокову перспективу. Така система повинна враховувати зміни у законодавстві, цифровізацію управлінських процесів, демографічні тенденції, міграційні процеси, а також розвиток нових напрямів діяльності органів місцевого самоврядування.



Рис. 3.2. Удосконалення розвитку персоналу публічної служби Івано-Франківської міської ради

Важливим елементом удосконалення організаційного забезпечення є формування ефективної інституційної структури управління професійним розвитком персоналу. У межах Івано-Франківської міської ради доцільним є посилення ролі кадрової служби як координатора процесів розвитку персоналу. Її функції повинні включати не лише ведення кадрового обліку, але й аналітичну, планувальну та організаційну діяльність у сфері професійного розвитку.

Доцільним є створення внутрішнього координаційного механізму або робочої групи з питань розвитку персоналу, яка б забезпечувала взаємодію між

структурними підрозділами, узгодження навчальних потреб, формування річних та перспективних планів навчання, а також контроль за їх виконанням. Такий підхід дозволить уникнути фрагментарності у реалізації кадрової політики та забезпечити системність у розвитку персоналу.

Суттєвого вдосконалення потребує механізм виявлення потреб у професійному навчанні. Сьогодні ефективність плану розвитку персоналу значною мірою залежить від того, наскільки точно визначені реальні потреби працівників. Удосконалення цього механізму передбачає використання комплексного підходу, який включає аналіз результатів службової діяльності, регулярне оцінювання компетентностей, анкетування працівників, експертні оцінки керівників підрозділів, а також прогнозування майбутніх потреб організації [8, с. 50].

Особливу роль у цьому процесі відіграє запровадження компетентнісної моделі управління персоналом. Вона дозволяє чітко визначити, які саме знання, навички та поведінкові характеристики необхідні для ефективного виконання посадових обов'язків. На основі такої моделі формується система навчальних програм, яка забезпечує цілеспрямований розвиток персоналу відповідно до потреб органу місцевого самоврядування.

Наступним важливим напрямом удосконалення є індивідуалізація планів професійного розвитку. Сучасна практика управління персоналом доводить, що універсальні підходи до навчання є недостатньо ефективними, оскільки не враховують індивідуальні особливості працівників. У зв'язку з цим доцільним є формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку для кожного працівника або щонайменше для ключових категорій посадових осіб.

Індивідуальний план розвитку повинен включати як обов'язкові, так і додаткові елементи професійного навчання. До обов'язкових належать курси підвищення кваліфікації, визначені законодавством або внутрішніми регламентами. Додаткові елементи можуть включати участь у тренінгах, вебінарах, стажуваннях, міжнародних програмах обміну, проєктній діяльності, а

також самоосвіту. Важливо, щоб реалізація таких планів постійно моніторилася та коригувалася відповідно до змін у професійній діяльності працівника.

Одним із ключових інструментів удосконалення організаційного забезпечення є цифровізація процесів управління персоналом. Сучасні інформаційні технології дозволяють значно підвищити ефективність планування, реалізації та контролю заходів професійного розвитку. У цьому контексті доцільним є створення інтегрованої електронної системи управління розвитком персоналу в Івано-Франківській міській раді [8, с. 52].

Така система може включати електронні профілі працівників, базу даних компетентностей, модулі планування навчання, календар освітніх заходів, систему тестування та оцінювання знань, а також аналітичні інструменти для оцінки ефективності навчання. Використання подібних цифрових рішень дозволить автоматизувати значну частину управлінських процесів та забезпечити прозорість кадрової політики.

Окремої уваги потребує розвиток дистанційних та змішаних форм навчання. В умовах воєнного стану, обмежених ресурсів та високого рівня завантаженості працівників саме такі форми навчання стають найбільш ефективними. Вони дозволяють забезпечити безперервність професійного розвитку, зменшити витрати часу та ресурсів, а також розширити доступ до сучасних освітніх програм.

Важливим напрямом удосконалення організаційного забезпечення є розвиток системи внутрішнього навчання. Значний потенціал для професійного розвитку міститься всередині самої організації. Працівники з високим рівнем досвіду можуть виступати тренерами, наставниками або експертами для інших співробітників. Це сприяє не лише передачі знань, але й формуванню єдиної організаційної культури.

Наставництво є особливо важливим інструментом адаптації нових працівників. Воно дозволяє швидко інтегрувати їх у робочі процеси, зменшити кількість помилок на початкових етапах роботи та забезпечити більш ефективне засвоєння професійних навичок. Організаційне забезпечення наставництва

повинно включати визначення наставників, розробку методичних рекомендацій та систему оцінювання результатів такої взаємодії.

Суттєвим напрямом удосконалення є розвиток системи мотивації до професійного навчання. Працівники повинні мати чітке розуміння того, що їхній професійний розвиток безпосередньо впливає на кар'єрне зростання, рівень оплати праці та професійне визнання. У цьому контексті важливо забезпечити інтеграцію результатів навчання в систему оцінювання службової діяльності [16, с. 230].

Доцільним є впровадження рейтингової системи оцінювання персоналу, яка враховуватиме рівень професійної підготовки, активність у навчанні, результати службової діяльності та внесок у розвиток органу місцевого самоврядування. Така система дозволить стимулювати працівників до постійного професійного вдосконалення.

Окремим важливим напрямом є розвиток кадрового резерву. Організаційне забезпечення реалізації плану розвитку персоналу повинно включати системну роботу з виявлення перспективних працівників та їх підготовку до зайняття керівних посад. Це передбачає формування спеціальних програм розвитку управлінських компетентностей, участь у проєктній діяльності, стажування в різних структурних підрозділах та навчання основам стратегічного управління.

Не менш важливою складовою є постійний моніторинг та оцінювання ефективності реалізації плану розвитку персоналу. Організаційне забезпечення повинно включати систему показників, які дозволяють оцінити не лише кількісні, але й якісні результати навчання. До таких показників належать рівень компетентностей працівників, ефективність виконання посадових обов'язків, якість надання адміністративних послуг, рівень задоволеності громадян та загальна результативність діяльності органу влади.

Важливим напрямом удосконалення є також розвиток зовнішнього партнерства. Співпраця Івано-Франківської міської ради з закладами вищої освіти, міжнародними організаціями, проєктами технічної допомоги та

професійними асоціаціями дозволяє залучати додаткові ресурси для професійного розвитку персоналу та впроваджувати кращі міжнародні практики управління людськими ресурсами [12].

У підсумку слід зазначити, що удосконалення механізмів організаційного забезпечення реалізації плану розвитку персоналу Івано-Франківської міської ради є комплексним і багаторівневим процесом, який охоплює стратегічні, інституційні, цифрові, мотиваційні та освітні аспекти. Його реалізація потребує системного підходу, чіткої координації дій усіх структурних підрозділів та орієнтації на довгострокові цілі розвитку громади. Лише за умови впровадження сучасних управлінських інструментів, цифрових технологій, компетентнісного підходу та ефективної системи мотивації можна забезпечити формування високопрофесійного кадрового потенціалу, здатного ефективно реагувати на виклики сучасного публічного управління та забезпечувати сталий розвиток Івано-Франківської міської територіальної громади.

3.3. Використання цифрових технологій в управлінні розвитком персоналу

У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні ключовим фактором підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування стає якість управління людськими ресурсами. Івано-Франківська міська рада як складний багаторівневий орган управління виконує широкий спектр функцій, що охоплюють адміністративне обслуговування громадян, реалізацію соціально-економічних програм, управління комунальною власністю та впровадження стратегій розвитку територіальної громади. У цих умовах особливої актуальності набуває впровадження сучасних цифрових технологій та компетентнісного підходу в систему управління розвитком персоналу, що дозволяє забезпечити більш ефективне планування, організацію та контроль професійного зростання працівників (див. рис. 3.3).

Перехід до цифрової моделі управління персоналом є закономірним етапом трансформації публічного сектору, оскільки сучасні інформаційні технології забезпечують новий рівень прозорості, оперативності та аналітичності управлінських процесів. У контексті Івано-Франківської міської ради цифровізація кадрової роботи розглядається не лише як технічне оновлення інструментів управління, але і як системна зміна підходів до розвитку персоналу, що передбачає інтеграцію даних, автоматизацію процесів та прийняття рішень на основі аналітики [21, с. 77].

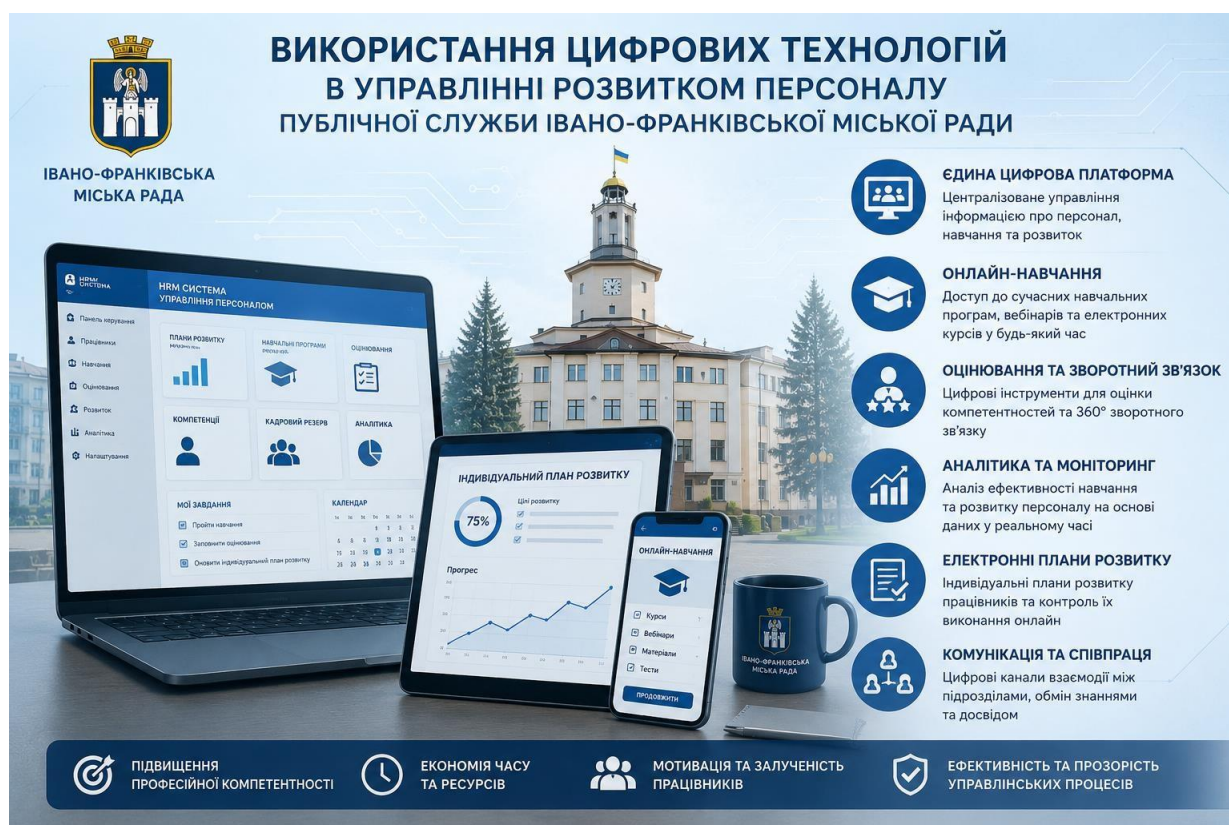


Рис. 3.3. Використання цифрових технологій в управлінні розвитком персоналу публічної служби Івано-Франківської міської ради

Одним із базових елементів цифрової трансформації є створення інтегрованої електронної системи управління персоналом. Така система повинна об'єднувати в єдину платформу всі основні кадрові процеси, зокрема облік персоналу, планування професійного розвитку, оцінювання компетентностей, формування індивідуальних планів навчання та моніторинг результатів підвищення кваліфікації. Використання подібної системи дозволяє

уникнути фрагментарності інформації та забезпечує цілісне бачення кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування.

Електронна система управління персоналом може включати кілька функціональних модулів. Перший модуль забезпечує формування цифрових профілів працівників, у яких міститься інформація про освіту, досвід роботи, посадові обов'язки, пройдене навчання та рівень компетентностей. Другий модуль відповідає за планування навчання та професійного розвитку, включаючи формування індивідуальних освітніх траєкторій. Третій модуль здійснює моніторинг результатів навчання та оцінювання ефективності програм розвитку. Четвертий модуль забезпечує аналітичну обробку даних для прийняття управлінських рішень.

Важливою складовою цифровізації є впровадження системи електронного навчання (e-learning). Така система дозволяє працівникам Івано-Франківської міської ради проходити навчальні курси дистанційно, у зручний час та в індивідуальному темпі. Електронні платформи можуть включати відеолекції, інтерактивні завдання, тестування, практичні кейси та форуми для обговорення. Це сприяє підвищенню доступності навчання та забезпечує безперервність професійного розвитку навіть в умовах обмежених ресурсів або високої завантаженості працівників [21, с. 79].

Окрему роль у цифровізації відіграє використання систем управління знаннями. Такі системи дозволяють накопичувати, структурувати та поширювати внутрішній досвід організації. У межах Івано-Франківської міської ради це може бути база знань, яка містить нормативні документи, методичні рекомендації, типові рішення, алгоритми виконання адміністративних процедур та кращі практики роботи структурних підрозділів. Це дозволяє зменшити втрати знань при кадрових змінах та підвищити загальну ефективність роботи.

Не менш важливим є впровадження аналітичних інструментів на основі великих даних (Big Data) та елементів штучного інтелекту. Такі технології дозволяють прогнозувати потреби у навчанні персоналу, виявляти слабкі місця у системі компетентностей, аналізувати ефективність навчальних програм та

формувати рекомендації щодо індивідуального розвитку працівників. Використання аналітики даних забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління розвитком персоналу.

Поряд із цифровими технологіями важливим є впровадження компетентнісного підходу як методологічної основи управління персоналом. Компетентнісний підхід передбачає орієнтацію не лише на формальні показники (освіта, стаж роботи), але й на реальний рівень знань, умінь, навичок та поведінкових характеристик працівників, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків.

У системі Івано-Франківської міської ради компетентнісний підхід дозволяє сформувати чіткі стандарти професійної діяльності для кожної посади. Це означає, що для кожної категорії працівників визначається перелік ключових компетентностей, серед яких можуть бути аналітичне мислення, комунікаційні навички, цифрова грамотність, знання законодавства, управлінські здібності, орієнтація на результат та вміння працювати в команді [12].

На основі компетентнісної моделі здійснюється оцінювання персоналу. Така оцінка дозволяє визначити рівень відповідності працівника вимогам посади, виявити прогалини у знаннях та навичках, а також сформувати індивідуальні плани розвитку. Важливо, що компетентнісний підхід забезпечує об'єктивність оцінювання та зменшує вплив суб'єктивних факторів у процесі управління персоналом.

Однією з ключових переваг компетентнісного підходу є можливість його інтеграції з цифровими технологіями. Наприклад, результати оцінювання компетентностей можуть автоматично вноситися до електронної системи управління персоналом, де формуються індивідуальні рекомендації щодо навчання. Це дозволяє створити замкнений цикл управління розвитком персоналу: оцінювання – планування – навчання – повторна оцінка.

Важливим елементом компетентнісного підходу є формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників. У межах Івано-Франківської міської ради кожен працівник може мати власний план професійного розвитку,

який враховує його поточний рівень компетентностей, посадові вимоги та стратегічні цілі органу. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації працівників, оскільки вони отримують чітке розуміння перспектив свого професійного зростання [21, с. 82].

Інтеграція цифрових технологій і компетентнісного підходу також сприяє підвищенню ефективності системи кадрового резерву. Завдяки цифровим інструментам можна автоматично відстежувати потенційних кандидатів на керівні посади, аналізувати їхній рівень компетентностей та динаміку професійного розвитку. Це дозволяє формувати обґрунтовані рішення щодо просування працівників по службі.

Важливим напрямом є також підвищення рівня цифрової компетентності самих працівників. Ефективне впровадження цифрових технологій неможливе без відповідного рівня підготовки персоналу. У зв'язку з цим доцільно впроваджувати спеціальні програми цифрової грамотності, які охоплюватимуть базові та спеціалізовані навички роботи з інформаційними системами, електронними сервісами та аналітичними інструментами.

Слід також відзначити, що цифровізація та компетентнісний підхід сприяють підвищенню прозорості кадрових процесів. Автоматизація дозволяє зменшити ризики суб'єктивізму, підвищити контрольованість рішень та забезпечити рівний доступ працівників до можливостей професійного розвитку. Це є важливим фактором зміцнення довіри до органів місцевого самоврядування.

Не менш значущим є вплив цифрових технологій на ефективність управлінських рішень. Завдяки доступу до актуальних даних керівництво Івано-Франківської міської ради отримує можливість оперативно аналізувати стан кадрового потенціалу, оцінювати результати навчальних програм та прогнозувати майбутні потреби в компетентностях. Це дозволяє підвищити якість стратегічного планування.

У перспективі розвиток цифрових технологій та компетентнісного підходу може бути розширений шляхом впровадження елементів штучного

інтелекту для персоналізованого навчання, використання віртуальної та доповненої реальності для тренінгів, а також створення мобільних застосунків для управління професійним розвитком персоналу [40, с. 112].

Таким чином, інтеграція цифрових технологій та компетентнісного підходу в систему управління розвитком персоналу Івано-Франківської міської ради є ключовим напрямом модернізації кадрової політики. Вона забезпечує підвищення ефективності навчання, об'єктивність оцінювання, індивідуалізацію розвитку та прозорість управлінських процесів. Реалізація цих підходів створює передумови для формування високопрофесійної, адаптивної та інноваційної команди органу місцевого самоврядування, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати сталий розвиток територіальної громади.

3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи їх впровадження

У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні особливої актуальності набуває питання оцінювання ефективності управлінських рішень, спрямованих на розвиток персоналу органів місцевого самоврядування. Івано-Франківська міська рада, як ключовий суб'єкт реалізації політики на місцевому рівні, потребує впровадження комплексних механізмів підвищення якості кадрового забезпечення, серед яких особливе місце займають заходи з цифровізації управління персоналом, запровадження компетентнісного підходу, удосконалення системи планування професійного розвитку та оптимізація організаційних процедур. Оцінка ефективності цих заходів є необхідною умовою їхнього подальшого вдосконалення та масштабування.

Ефективність запропонованих заходів доцільно розглядати як ступінь досягнення поставлених цілей у сфері розвитку персоналу за умови оптимального використання ресурсів. При цьому оцінювання має охоплювати як економічний, так і соціально-управлінський вимір. Економічний аспект

пов'язаний із раціональним використанням бюджетних коштів, зменшенням витрат на навчання та підвищенням продуктивності праці. Соціально-управлінський аспект відображає рівень професійної компетентності працівників, якість надання адміністративних послуг, ефективність управлінських процесів та рівень задоволеності громадян діяльністю органу місцевого самоврядування [45, с.67].

Одним із ключових критеріїв ефективності впровадження заходів є підвищення рівня професійної компетентності персоналу Івано-Франківської міської ради. У результаті реалізації компетентнісного підходу очікується більш чітке визначення вимог до посад, усунення прогалин у знаннях і навичках працівників та підвищення відповідності персоналу сучасним викликам публічного управління. Це, у свою чергу, забезпечує зростання якості управлінських рішень, скорочення часу їх прийняття та підвищення рівня відповідальності працівників.

Важливим показником ефективності є також підвищення продуктивності праці в органі місцевого самоврядування. Запровадження цифрових технологій управління персоналом дозволяє автоматизувати значну частину адміністративних процесів, зменшити обсяг ручної роботи, оптимізувати документообіг та підвищити швидкість обробки інформації. У результаті працівники отримують можливість зосередитися на аналітичних та управлінських завданнях, що підвищує загальну результативність діяльності міської ради.

Суттєвим критерієм оцінки ефективності є рівень задоволеності працівників умовами професійного розвитку. Впровадження індивідуальних траєкторій навчання, електронних освітніх платформ та системи наставництва сприяє формуванню більш гнучкої та адаптивної моделі професійного зростання. Це позитивно впливає на мотивацію персоналу, зменшує плинність кадрів та підвищує рівень залученості працівників у реалізацію стратегічних завдань органу місцевого самоврядування [45, с. 68].

Окрему роль у системі оцінювання ефективності відіграє аналіз якості надання адміністративних послуг. Поліпшення професійного рівня працівників безпосередньо впливає на швидкість, точність та якість обслуговування громадян. У результаті впровадження запропонованих заходів очікується скорочення часу надання послуг, зменшення кількості помилок у документах та підвищення рівня довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

Ефективність цифровізації системи управління персоналом також може бути оцінена через показники автоматизації процесів. Зокрема, важливими є рівень впровадження електронного документообігу, частка процесів, що здійснюються в цифровому форматі, а також ступінь інтеграції інформаційних систем. Чим вищим є рівень цифровізації, тим більш прозорою та керованою стає система управління розвитком персоналу.

Не менш важливим є показник ефективності використання бюджетних коштів на професійне навчання. Завдяки впровадженню цифрових технологій та дистанційних форм навчання з'являється можливість оптимізувати витрати на підвищення кваліфікації персоналу, зменшити витрати на відрядження, організацію офлайн-навчання та залучення зовнішніх тренерів. Водночас підвищується охоплення працівників навчальними програмами, що свідчить про зростання ефективності використання ресурсів.

Важливим елементом оцінювання є також ефективність системи кадрового резерву. Запровадження компетентнісного підходу та цифрових інструментів дозволяє більш точно визначати потенційних кандидатів на керівні посади, оцінювати їхній рівень підготовки та прогнозувати готовність до виконання управлінських функцій. Це забезпечує зменшення ризиків при кадрових призначеннях та підвищує стабільність управлінської системи.

Перспективи впровадження запропонованих заходів тісно пов'язані з подальшим розвитком цифрової трансформації публічного управління в Україні. У найближчій перспективі очікується поглиблення процесів автоматизації кадрових процедур, розширення використання електронних

освітніх платформ та впровадження інструментів штучного інтелекту для аналізу компетентностей персоналу [45, с. 70].

Одним із ключових напрямів розвитку є інтеграція системи управління персоналом Івано-Франківської міської ради з національними цифровими платформами у сфері публічного управління. Це дозволить забезпечити єдині стандарти оцінювання персоналу, уніфікацію підходів до навчання та підвищення кваліфікації, а також розширення можливостей для обміну досвідом між різними органами місцевого самоврядування.

Перспективним є також подальший розвиток персоналізованого навчання на основі цифрових технологій. Використання аналітики великих даних та алгоритмів машинного навчання дозволить формувати індивідуальні освітні рекомендації для кожного працівника, враховуючи його професійний профіль, результати діяльності та кар'єрні цілі. Такий підхід значно підвищить ефективність навчання та прискорить розвиток ключових компетентностей.

Окремо слід відзначити перспективи розвитку змішаних форматів навчання, які поєднують онлайн- та офлайн-освіту. Така модель дозволяє забезпечити гнучкість освітнього процесу, зберігаючи при цьому високий рівень практичної спрямованості навчання. У майбутньому це може стати основною формою професійного розвитку працівників органів місцевого самоврядування.

Важливим напрямом є також подальше зміцнення системи наставництва та внутрішнього навчання. У перспективі доцільним є формування внутрішніх центрів компетенцій, які будуть відповідати за передачу знань, розвиток управлінських навичок та поширення кращих практик серед працівників. Це сприятиме формуванню організаційної культури безперервного навчання [6, с. 320].

Не менш значущими є перспективи розвитку системи мотивації персоналу. У майбутньому можливо розширення використання нематеріальних стимулів, таких як професійне визнання, кар'єрні можливості, участь у

міжнародних програмах обміну та проєктній діяльності. Це дозволить підвищити рівень залученості працівників до процесів професійного розвитку.

Важливою перспективою є також посилення взаємодії Івано-Франківської міської ради з закладами вищої освіти, міжнародними організаціями та професійними асоціаціями. Така співпраця дозволить впроваджувати інноваційні підходи до навчання, залучати експертів міжнародного рівня та адаптувати найкращі світові практики у сфері управління персоналом.

У довгостроковій перспективі реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню якісно нової моделі управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування. Вона буде характеризуватися високим рівнем цифровізації, гнучкістю, орієнтацією на компетентності, індивідуалізацією навчання та ефективною системою оцінювання результатів.

Таким чином, оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить про їхній значний потенціал у підвищенні якості функціонування Івано-Франківської міської ради. Їх впровадження дозволяє забезпечити зростання професійного рівня персоналу, підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізацію використання ресурсів та покращення якості надання адміністративних послуг. У перспективі це створює передумови для формування сучасної, інноваційної та ефективної системи публічного управління, орієнтованої на потреби громади та принципи сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження, присвяченого питанням розвитку персоналу в системі публічного управління та удосконаленню організаційного забезпечення планування професійного розвитку працівників Івано-Франківської міської ради, можна зробити комплексні узагальнення теоретичного, аналітичного та практичного характеру. Отримані результати дозволяють сформулювати цілісне уявлення про сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування в Україні.

Передусім встановлено, що розвиток персоналу є одним із ключових чинників ефективного функціонування системи публічного управління. В умовах децентралізації, зростання обсягу повноважень органів місцевого самоврядування та підвищення вимог до якості адміністративних послуг саме людський капітал стає визначальним ресурсом розвитку територіальних громад. У цьому контексті професійна компетентність працівників, їхня здатність до навчання, адаптації та впровадження інновацій безпосередньо впливають на результативність діяльності органів влади.

У ході дослідження обґрунтовано, що система розвитку персоналу в Івано-Франківській міській раді потребує подальшого вдосконалення, насамперед у частині організаційного забезпечення, планування та моніторингу професійного навчання. Виявлено, що наявні механізми розвитку персоналу характеризуються певною фрагментарністю, недостатнім рівнем цифровізації, обмеженою індивідуалізацією навчальних траєкторій та недостатньою інтеграцією із стратегічними цілями розвитку громади.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування доцільності впровадження компетентнісного підходу як методологічної основи управління розвитком персоналу. Доведено, що компетентнісний підхід дозволяє забезпечити більш об'єктивну оцінку працівників, чітко визначення вимог до посад, формування ефективних програм навчання та підвищення відповідності персоналу сучасним викликам публічного управління. Його застосування

сприяє переходу від формального підвищення кваліфікації до системного розвитку професійних компетентностей.

Окремо встановлено, що цифровізація процесів управління персоналом є одним із ключових напрямів підвищення ефективності системи розвитку кадрів. Використання сучасних інформаційних технологій, електронних систем управління персоналом, платформ дистанційного навчання та аналітичних інструментів дозволяє значно підвищити прозорість, оперативність та якість кадрових процесів. Це забезпечує формування єдиного інформаційного простору управління розвитком персоналу та сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

У процесі дослідження також було доведено, що важливим елементом ефективної системи розвитку персоналу є індивідуалізація професійного навчання. Формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників дозволяє враховувати їхні сильні та слабкі сторони, професійний досвід, кар'єрні очікування та потреби організації. Це сприяє підвищенню мотивації працівників, зростанню їхньої залученості до професійного розвитку та зменшенню плинності кадрів.

Дослідження показало, що значну роль у підвищенні ефективності системи розвитку персоналу відіграє система моніторингу та оцінювання результатів навчання. Встановлено, що ефективність професійного розвитку повинна оцінюватися не лише за формальними показниками проходження курсів підвищення кваліфікації, але й за реальними змінами у рівні компетентностей працівників, якості виконання службових обов'язків та результативності діяльності органу місцевого самоврядування.

У роботі обґрунтовано, що важливим напрямом удосконалення є розвиток системи кадрового резерву. Його формування на основі компетентнісного підходу та цифрових інструментів дозволяє забезпечити своєчасну підготовку майбутніх керівників, підвищити стабільність управлінської системи та зменшити ризики кадрових втрат. Це є особливо важливим в умовах динамічних змін у сфері публічного управління.

Окрему увагу приділено впровадженню цифрових технологій як інструменту модернізації управління персоналом. Встановлено, що цифрові рішення забезпечують автоматизацію кадрових процесів, підвищення ефективності планування навчання, покращення аналітичного супроводу управлінських рішень та оптимізацію використання ресурсів. У перспективі це створює передумови для формування сучасної цифрової екосистеми управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування.

У межах дослідження також визначено основні проблеми, які стримують розвиток системи професійного навчання в органах місцевого самоврядування. До них віднесено недостатній рівень фінансування, обмежену координацію між структурними підрозділами, недостатню інтеграцію навчальних програм із практичними потребами, а також слабкий рівень використання сучасних технологій навчання. Подолання цих проблем є необхідною умовою підвищення ефективності всієї системи управління персоналом.

Разом із тим обґрунтовано, що впровадження запропонованих у роботі заходів має значний потенціал для підвищення ефективності діяльності Івано-Франківської міської ради. Очікується, що реалізація компетентнісного підходу, цифровізація кадрових процесів, індивідуалізація навчання та вдосконалення системи оцінювання дозволять суттєво підвищити рівень професійної підготовки персоналу та якість надання адміністративних послуг.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що розвиток персоналу в системі публічного управління є безперервним і стратегічно важливим процесом, який потребує постійного вдосконалення. Ефективна система організаційного забезпечення плану розвитку персоналу повинна базуватися на принципах системності, безперервності, індивідуалізації, цифровізації та орієнтації на результат.

У перспективі подальший розвиток системи управління персоналом в Івано-Франківській міській раді має бути спрямований на поглиблення цифрової трансформації, розширення використання аналітичних технологій,

інтеграцію з національними та міжнародними освітніми платформами, а також формування культури безперервного професійного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць / редкол. Г. І. Мостовий, В. Я. Амбросов, О. Ю. Амосов та ін. Х. : ХарРІНАДУ «Магістр», 2017. № 3 (18). 272 с.
2. Василевська Т.Е. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції: навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2019. 72 с.
3. Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
4. Гетьман О.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2017. Вип. 17. С.556 – 561.
5. Державна служба : підручник. У 2-х т. / колектив авторів ; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, О.Ю. Оболенського, С.М. Серьогіна. К.; Одеса: НАДУ, 2022. Т.1. 372 с.
6. Державна служба: навчальний посібник. Кол. авт.; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. К. : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2019. 526 с.
7. Енциклопедія державного управління : довідк. вид. У 8 т. Т. 8. Публічне врядування. К. : НАДУ, 2021. 630 с.
8. Ефективність державного управління та управлінських кадрів в умовах змін : зб. наук. праць / кол. авт. : І. В. Розпутенко, О. Г. Пухкал, О. Д. Брайченко та ін. ; за заг. ред. І. В. Розпутенка. К. : Вид. НАДУ, 2019. 168 с.
9. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15 жовтня 1985 року Документ 994_036. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036
10. Закон України про державну службу. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
11. Івано-Франківська міська рада. Офіційний вебпортал органу місцевого самоврядування. URL: <https://www.mvk.if.ua>

12. Івано-Франківська міська рада. Офіційні звіти про діяльність виконавчих органів за 2022–2025 роки. URL: <https://www.mvk.if.ua/zvit/63500>
13. Івано-Франківська міська рада. Стратегія розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади до 2030 року. URL: <https://www.mvk.if.ua/str2028>
14. Інститут «Вища школа державного управління». Національна академія державного управління при Президентові України. URL: <http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=152>
15. Інститут вищих керівних кадрів. Національна академія державного управління при Президентові України. URL: <http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=149>
16. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб.; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2021. 352 с.
17. Кадровий менеджмент : Навчальний посібник / З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2022. 210 с.
18. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2021. 430 с.
19. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія; за заг. ред. та наук. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2024. 277 с.
20. Москаленко Н. О. Ділова кар'єра: конспект лекцій. Х. : Вид. ХНЕУ, 2025. 152 с.
21. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2019. 275 с.
22. Оболенський О.Ю. Державна служба: підручник. К. : КНЕУ, 2016. 472 с.
23. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вузів. Дніпропетровськ, ДДФА, 2020. 151 с.

24. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: nads.gov.ua
25. Положення про Національну академію державного управління при Президентові України : указ Президента України від 21 вересня 2001 р. № 850/2001. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/850/2001>
26. Прийма Л. Мотивація персоналу у ринкових умовах господарювання. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* 2017. № 9 (582). С. 232 – 237.
27. Про державну службу : закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
28. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби № 158 від 05.08.2016 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>
29. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п>
30. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п>
31. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#n10>

32. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України № 65 від 11.02.2016 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF>
33. Про освіту : закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
34. Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
35. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р. URL: www.zakon.rada.gov.ua.
36. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.
37. Розвиток лідерства. К. : Проект - Реформа управління персоналом на державній службі в Україні, 2019. 400 с.
38. Руденко О.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2019. 100 с.
39. Савельєва В.С. Управління діловою кар'єрою: навч. пос. К. : Центр учбової літератури, 2017. 176 с.
40. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби: навч. посібник. Івано-Франківськ: 2019. 193 с.
41. Сурай І.Г. Відбір кадрів на державну службу. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2019. Т. 6 : Державна служба / наук.- ред. колегія : С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін. 2011. С. 65-66.
42. Управління групами: Підручник для студентів вузів. 2-ге вид., доповнене. Дніпропетровськ: ДДФА, 2017. 355 с.

43. Управління діловою кар'єрою : навчальний посібник. Х. : Вид. ХНЕУ, 2019. 295 с.
44. Управління персоналом : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2019. 188 с.
45. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2019. 200 с.
46. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2021. Вип. 1. С. 61-64.